

**إدارة السلوك في المنظمات**





# إدارة السلوك في المنظمات

تأليف

روبرت بارون

Robert A. Baron

جيرالد جرينبرج

Jerald Greenberg

تعريب ومراجعة

د. إسماعيل علي بسيوني

أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية التجارة  
جامعة الأزهر

د. رفاعي محمد رفاعي

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة  
جامعة المنصورة



ص.ب : 10720 - الرياض : 11443 فاكس 4657939  
المملكة العربية السعودية - هاتف : 4647531 / 4658523 + (009661)

الطبعة الإنجليزية :

## Behavior in Organizations

By: Jerald Greenberg & Robert A. Baron

ردمك : 3 - 537 - 24 - 9960

© دار المريخ للنشر

الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 1425هـ / 2004م ، 1430هـ / 2009م

جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة لدار المريخ للنشر.

الرياض - المملكة العربية السعودية ص.ب : 10720 - الرمز البريدي : 11443

فاكس : 4657939 هاتف : 4647531 / 4658523 + (009661)

البريد الإلكتروني : Email: marspubl@zajil.net

لا يجوز استنساخ أو طباعة أو تصوير أى جزء من هذا الكتاب أو اختزانه بأية وسيلة إلا بإذن مسبق من الناشر.

التوزيع داخل جمهورية مصر العربية والسودان وشمال أفريقيا:

دار المريخ للنشر بالقاهرة - 4 شارع الفرات - المهندسين - الجيزة الرمز البريدي : 12411

فاكس : 37609457 هاتف : 33376579 / 37609971 + (00202)

البريد الإلكتروني : Email: marspub2002@Yahoo.com

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## مقدمة المترجم

هذه هي ترجمة " الطبعة السابعة " من كتاب « إدارة السلوك في المنظمات » Behavior in Organizations من تأليف J. Greenberg و R.A. Baron والتي قامت بنشره Prentice Hall, N.j. .

ولقد أخذ الكتاب بالمنهج المتكامل في عرضه لموضوعات السلوك التنظيمي، حيث عني بالتحليل على ثلاثة مستويات تشمل: المستوى الفردي، والمستوى الجماعي، ومستوى التنظيم ككل. فعلى المستوى الفردي: نجده اهتم بقضايا الإدراك والتعلم، والشخصية، والقدرات، والدافعية، والاتجاهات، وعلى مستوى الجماعات: نجده قد اهتم بموضوعات ديناميات الجماعات، والاتصالات، واتخاذ القرارات، والقيادة والنفوذ، وعلى مستوى التنظيم ككل: اهتم بدراسة تصميم الهياكل التنظيمية، وأثر التكنولوجيا وإدارة التغيير. ويميز هذا المرجع أنه حاول عند عرضه للمفاهيم في مستويات التحليل الثلاثة أن يبين علاقتها بمشاكل الواقع العملي داخل تنظيمات الأعمال، وكيف يمكن للإدارة أن تستفيد عمليا من تلك المفاهيم مستعينا في ذلك بما أظهرته نتائج الدراسات العملية في مختلف فروع المعرفة ذات الصلة بموضوع السلوك التنظيمي مثل: علم النفس، وعلم الاجتماع، والاقتصاد، والسياسة... وغيرها.

ومن الخصائص المميزة لهذا المرجع أيضا أنه احتوى على تطبيقات وتدريبات عملية كافية تتيح للقارئ والدارس فرصة كافية لتنمية مهاراته في التحليل، والاستنتاج، والمشاركة الإيجابية في عملية التعلم من خلال ما تضمنه كل فصل من أسئلة للمناقشة، وحالات عملية، وتدريبات سلوكية فردية وجماعية.

وبوجه عام فإن هذا المرجع لا يستفيد منه فقط الدارس في مجال السلوك التنظيمي، وإنما يستطيع المدير الممارس أن يستفيد منه أيضاً لتحسين مستوى الإدارة في العمل، ورفع الكفاءة التنظيمية، وتحقيق سعادة ورفاهية العاملين.

هذا ويلاحظ أنه وإن كانت الترجمة الحرفية لعنوان الكتاب هي «السلوك في المنظمات» فإننا فضلنا استخدام عنوان «إدارة السلوك في المنظمات»؛ لأنه في رأينا أكثر جاذبية للقارئ العربي، ونظراً لما أضافه المؤلف في صلب الكتاب من إرشادات تساعد الإدارة على كيفية الاستفادة من مختلف المفاهيم والمبادئ التي وردت في فصول الكتاب.

**المترجمان**

## مقدمة المؤلفين

تصلك هذه الطبعة في بداية قرن جديد وألفية جديدة، ورغم أن هذا قد حدث بالصدفة إلا أن هذه الحقبة الجديدة فرضت علينا أن نفكر في حجم التغيير الذي حدث في مجال السلوك التنظيمي في السنوات الأخيرة وإظهاره في هذا الكتاب الجامعي. وبالإضافة إلى ذلك فإن مجال السلوك التنظيمي قد تغير كثيرا خلال العقود الثلاثة التي مرت على ظهور الطبعة الأولى من ذلك الكتاب.

وعند التجهيز للطبعة السابعة من كتاب إدارة السلوك في المنظمات فقد تابعتنا تلك التغييرات نغطيها بوضوح ودقة في هذا الكتاب. وقد كانت هناك تغييرات ثورية وأخرى ارتقائية تمثل مراحل النمو في هذا المجال. كما أن هناك موضوعات حدث فيها تغيير جذري وأخرى حدث فيها تغييرات سطحية سريعة، وإن لم تكن بسرعة التغيير في الأزياء. وقد تحول اهتمام المؤلفين في هذا المجال من الاهتمام بالنظريات والبحوث إلى الاهتمام بالنواحي التطبيقية. وقد تابعتنا كل هذه التغييرات عند تجهيز هذه الطبعة ولم نغض أعيننا عن أى نوع من أنواعه.

وبصراحة فإنه من المستحيل التغاضي عن ما حدث من تغييرات؛ لأنها تقابلنا في كل الأنشطة التي نمارسها بعيداً عن عالم تأليف الكتب الدراسية. فنحن ندرس لطلاب جامعيين أكثر خبرة وتعليماً، ولديهم رغبة في الحصول على المزيد من المعارف ولا يترددون في إخبارنا بما يواجهونه، بالإضافة إلى أنهم أيضاً لا يترددون في إخبارنا بما يلاحظونه من تضليل إذا لاحظوا أنهم يتعرضون لأى نوع من أنواعه.

ونفس الشيء ينطبق على العاملين الذين نقوم بتدريبهم، ومع الشركات التي تستشيرنا صغيرة كانت أم كبيرة. فهم لا يهتمون فقط بالتغيرات الحادثة في السلوك التنظيمي؛ لأنهم يعيشونها في حياتهم العملية والاجتماعية. ولذلك فإن هؤلاء العاملين - بدءاً بكبار رجال الإدارة وانتهاءً بمن يحصلون على الحد الأدنى من الأجور - يجبروننا على التركيز على الواقع في مجال السلوك التنظيمي. أنهم لا يسمحون لنا بالتبسيط الذي يستطيعه من يجلس في البرج العاجي ويعتمد على ما تعلمه خلال حياته الأكاديمية لتفسير ما يحدث في المنظمات.

وبالإضافة إلى ما سبق فإننا كباحثين نشطين في مجال السلوك التنظيمي وندرس

ذلك لطلاب الجامعة فإن نتائج بحوثنا وخبرتنا لا تثري عملنا فقط بل إنها مطلوبة أيضا. ولذلك فإننا فخورون بالتطور المعرفي الذي حدث في مجال اهتمامنا؛ نتيجة للبحوث التي تمت في مجال السلوك التنظيمي. وفي النهاية فإنه بدون مشاركة العلماء فلن يتوفر أي أساس للمعرفة في هذا المجال إلا ما يمكن أن يحصل عليه المدرس نتيجة لتوقعاته القائمة على الحدس والتخمين والخبرة الشخصية.

وبالطبع فإنه كلما قويت الجذور العملية للسلوك التنظيمي وكلما زاد دعم العلوم المختلفة له؛ كلما ظهر ذلك جليا في مثل هذا الكتاب.

وقد تشعر أثناء قراءة كتاب لهذا الكتاب أنه مزيج من أشياء مختلفة. وإذا اعتراك هذا الشعور فأنت على حق. وفي الحقيقة فإن هذا الاستنتاج حق ليس بالنسبة لهذا الكتاب فقط بل وبالنسبة لمجال السلوك التنظيمي نفسه. وهذه هي النقطة التي نود أن نبرزها ونؤكد عليها وهي: أنه طالما أن السلوك التنظيمي مزيج من العديد من الأشياء فإن هذا الكتاب مزيج من العلوم والخبرات المختلفة.

### مدخل متوازن لدراسة السلوك التنظيمي:

إنه من المفيد أن تفكر في تغطيتنا لموضوعات السلوك التنظيمي على أنها تغطية متكاملة ومتوازنة، فبعض الكتاب يركزون على موضوع أو عدد من الموضوعات، ويركز بعض الكتاب الآخرين على النواحي النظرية، ويبررون ذلك بأنهم يرغبون في التأكيد على تلك الموضوعات. ولكننا لم ننح نحو هؤلاء الكتاب رغم أن كتبهم قد تكون لها ميزة في الجانب الذي ركزت عليه. ولكن مدخلهم لا يعكس الواقع في مجال السلوك التنظيمي. وبذلك فإن تكلفته عالية بالنسبة للطلاب. ومن وجهة نظرنا فإن علينا أن نصف للطلاب المجال الذي يدرسه على ما هو عليه في الواقع.

وهي مسئولية تحملناها بجدية، ولذلك فإننا أخذنا مدخلا متوازنا متكاملًا عند شرحنا لموضوعات السلوك التنظيمي. ثم أخذ المؤلفان في شرح الموضوعات التي تعرض لها الكتاب في الطبقات السابقة والطبعة الحالية، وذكرنا: أنهما قد غطيا جوانب النظريات والبحوث والجانب العملي أيضا، وأنهما قد ضربا العديد من الأمثلة من ممارسات الشركات الفعلية المتنوعة في شتى الموضوعات، وذكرنا: أن هدف الكتاب هو: تحسين معارف الطالب ومهاراته في مجال السلوك التنظيمي لأنهما أساسيان بالنسبة لمستقبله. وبعد ذلك أخذنا في توضيح الإضافات والموضوعات الجديدة في هذه الطبعة بالإضافة إلى المساعدات التعليمية التي تهدف إلى تأكيد فهم الطالب لموضوعات السلوك التنظيمي.

وسيلمس القارئ كل ذلك أثناء قراءته لهذا الكتاب الذي نعتبره كمدرسين - لنا خبرة في ذلك المجال - كتابا متميزا فعلاً.



## المحتويات

صفحة	
21	الجزء الأول : السلوك التنظيمي: مقدمة
23	الفصل الأول : مجال دراسة السلوك التنظيمي
23	حالة افتتاحية
26	تعريف السلوك التنظيمي
29	نظرة تاريخية
35	السلوك التنظيمي في العصر الحديث
37	الافتراضات الأساسية للسلوك التنظيمي
42	القوى التي تشكل السلوك التنظيمي في الوقت الراهن
62	ملخص الفصل
65	أسئلة للمناقشة
67	تطبيقات الفصل الأول
68	حالة عملية، تدريب سلوكي، تدريب جماعي
69	ملحق الفصل الأول: أدوات البحث في السلوك التنظيمي
80	المصطلحات
83	الجزء الثاني : العمليات الإنسانية الأساسية
85	الفصل الثاني : الإدراك والتعلم
85	حالة افتتاحية
87	الإدراك الاجتماعي (عملية فهم الآخرين)
88	عملية التسبب
88	الاستنتاج المتوافق
91	القصور الطبيعي في الإدراك الاجتماعي
96	بعض تطبيقات الإدراك في مجال العمل
96	تقييم الأداء
98	مقابلات التوظيف
99	تحسين صورة المنظمة
100	التعلم
101	التعلم من خلال المكافأة والعقاب

## صفحة

104	التعلم من خلال تقليد الآخرين .....
106	تطبيقات التعلم في التنظيم .....
106	التدريب .....
110	تطوير نظم المكافآت .....
111	التعزيز الإيجابي للسلوك المرغوب فيه .....
114	الممارسات التأديبية في المنظمات .....
117	ملخص الفصل .....
118	أسئلة للمناقشة .....
118	تطبيقات الفصل الثاني .....
119	حالة عملية، تدريب سلوكي، تدريب جماعي .....
121	المصطلحات .....
125	الفصل الثالث : الفروق الفردية (الشخصية والقدرات) .....
125	حالة افتتاحية .....
127	الشخصية .....
127	تعريف الشخصية .....
128	دور الشخصية في السلوك التنظيمي .....
129	كيف يمكن قياس الشخصية .....
131	بعض مفاهيم الشخصية المرتبطة بالعمل .....
133	المشاعر الإيجابية والسلبية .....
134	أنماط الشخصية .....
137	الثقة بالنفس .....
139	التلون لتكوين انطباع حسن لدى الغير .....
140	الميكافيلية .....
143	دافع الإنجاز .....
146	الشخصية الصباحية والشخصية المسائية .....
147	القدرات: .....
147	القدرات العقلية .....
148	الذكاء العملي .....
149	الذكاء العاطفي .....
150	قدرات عقلية أخرى .....
150	القدرات البدنية .....

## صفحة

151	ملخص الفصل
153	أسئلة للمناقشة
153	تطبيقات الفصل الثالث
153	حالة عملية
154	تدريب سلوكي
155	تدريب جماعي
156	المصطلحات
159	الجزء الثالث : السلوك الفردي في المنظمات
161	الفصل الرابع : الدوافع في المنظمات ✓
161	حالة افتتاحية
163	مكونات الدافعية
165	نظرية تدرج الحاجات
167	نظرية ألدرفر
174	الدافعية من خلال مراعاة العدالة
175	نظرية العدالة
178	العدالة الإجرائية
180	كيف يمكن للإدارة الاستفادة من نظرية العدالة ؟
182	الدافعية بتعديل التوقعات
186	الدافعية من خلال تصميم الوظائف لجعلها مثيرة
186	التوسيع الأفقي والتوسيع الرأسي للوظيفة
188	نموذج خصائص العمل
191	كيف يمكن للإدارة الاستفادة من نموذج خصائص العمل ؟
194	ملخص الفصل
195	أسئلة للمناقشة
196	تطبيقات الفصل الرابع
196	حالة عملية
196	تدريب سلوكي
198	تدريب جماعي
199	المصطلحات
201	الفصل الخامس : الاتجاهات : مشاعر الفرد تجاه العمل، والتنظيم، والناس
201	حالة افتتاحية
202	تعريف الاتجاهات

## صفحة

204	الاتجاهات نحو العمل (الرضا عن العمل)
204	هل الناس بوجه عام راضون عن أعمالهم؟
206	قياس الرضا عن العمل
208	نظريات الرضا عن العمل
208	نظرية مجموعة العوامل
209	نظرية القيمة
211	نتائج عدم الرضا عن العمل
213	بعض الإرشادات لتحسين مستوى الرضا عن العمل
215	الالتزام التنظيمي (اتجاهات الفرد نحو التنظيم)
216	أنواع الالتزام التنظيمي
217	لماذا الاهتمام بتغذية الالتزام التنظيمي
219	مداخل تنمية الالتزام التنظيمي
220	التحيز (الاتجاهات السلبية نحو الآخرين)
221	حقيقة التنوع في قوة العمل ومشاكل التحيز
223	الأسس الذي ينبغي عليه التحيز
226	إدارة التنوع في قوة العمل
227	لماذا تهتم الشركات بموضوع إدارة التنوع
229	تنوع برامج إدارة التنوع
230	تقييم مدى فعالية إدارة التنوع
231	ملاحظات يجب أخذها في الاعتبار عند إدارة التنوع
232	ملخص الفصل
233	أسئلة للمناقشة
234	تطبيقات الفصل الخامس
234	حالة عملية، تدريب سلوكي
235	تدريب جماعي
236	المصطلحات
239	الفصل السادس : المسار الوظيفي وضغوط العمل
239	حالة افتتاحية
240	التطبيع التنظيمي
243	عملية الرعاية
244	الدور الحقيقي للراعي، كيف تتكون علاقة الرعاية وتتغير
247	المسار الوظيفي (صنع واستراتيجيات جديدة)

صفحة	
251	الطبيعة المتغيرة لخطط المسار الوظيفي .....
253	الاتجاه نحو عمل الفرد في مشروعه الخاص الذي يبدؤه بنفسه .....
255	ما السبب في اختلاف المسارات المهنية للنساء عن الرجال؟ .....
256	ضغوط العمل .....
257	فما المقصود بالضغوط؟ .....
257	المصادر المحتملة للضغوط .....
257	أسباب الضغوط التي ترجع إلى العمل .....
262	أسباب الضغوط من خارج العمل .....
264	الآثار المترتبة على الضغوط .....
264	الضغوط ومستوى الأداء .....
265	الضغوط والسعادة النفسية للفرد .....
268	الضغوط وصحة الإنسان (القاتل الصامت) .....
269	إدارة الضغوط .....
269	المدخل الشخصي، الأساليب الفسيولوجية، .....
269	الأساليب الفكرية .....
270	إدارة نمط الحياة .....
570	الإدارة الفعالة للوقت .....
271	استراتيجيات المنظمة في تقليل الضغوط .....
271	الممارسات الخاصة بتدعيم الأسرة، بعض البرامج الخاصة. ....
273	ملخص الفصل .....
275	أسئلة للمناقشة .....
275	تطبيقات الفصل السادس .....
275	حالة عملية .....
276	تدريب سلوكي .....
277	تدريب جماعي .....
278	المصطلحات .....
279	الجزء الرابع : إجراءات العمل في الجماعات .....
281	الفصل السابع : ديناميكية الجماعات وقرق العمل .....
281	حالة افتتاحية .....
284	الطبيعة الأساسية لجماعات العمل .....
284	أنواع الجماعات .....
290	كيف تتكون الجماعات؟ .....

صفحة	
302	التأثير الاجتماعي .....
308	الأداء في الجماعات متنوعة الثقافة .....
310	التكاسل الاجتماعي .....
315	فرق العمل (نوع خاص من الجماعات) .....
318	أنواع فرق العمل .....
323	أداء فرق العمل المؤثر .....
326	عقبات أساسية أمام نجاح فرق العمل .....
329	بناء فريق عمل ناجح .....
333	ملخص الفصل .....
335	أسئلة للمناقشة .....
335	تطبيقات الفصل السابع .....
335	حالة عملية .....
336	تدريب سلوكي .....
338	تدريب جماعي .....
339	المصطلحات .....
343	<b>الفصل الثامن : الاتصالات في المنظمات</b> .....
343	حالة افتتاحية .....
346	جوهر الاتصالات .....
349	الدور الأساسي للاتصالات .....
356	تأثير الفروق الفردية على الاتصالات .....
359	تأثير النوع على الاتصالات .....
360	تأثير الاختلافات الثقافية على الاتصالات .....
362	الاتصالات الرسمية وغير الرسمية .....
372	المقارنة بين الاتصالات الداخلية والخارجية .....
375	إرشادات لتحسين الاتصالات .....
389	ملخص الفصل .....
391	أسئلة للمناقشة .....
391	تطبيقات الفصل الثامن .....
391	حالة عملية .....
393	تدريب سلوكي .....
394	تدريب جماعي .....
395	المصطلحات .....

## صفحة

397	الفصل التاسع : اتخاذ القرارات في المنظمات
398	حالة افتتاحية
400	طبيعة اتخاذ القرار
400	النموذج التحليلي
404	أنواع القرارات التنظيمية
410	العوامل المؤثرة على القرارات في المنظمات
418	تأثير الاختلافات الثقافية على صنع القرارات
419	كيف يتخذ الأفراد قراراتهم ؟
432	القرارات الجماعية
437	أساليب تحسين فعالية القرارات
448	ملخص الفصل
450	أسئلة للمناقشة
451	تطبيقات الفصل التاسع
451	حالة عملية
452	تدريب سلوكي
454	تدريب جماعي
455	المصطلحات
457	الفصل العاشر : العمل مع الآخرين وضدهم (التعاون والصراع في المنظمات)
457	حالة افتتاحية
460	تقديم العون للآخرين أثناء العمل
470	العوامل الفردية المؤثرة على التعاون
477	الصراع (طبيعته وأسبابه وآثاره)
483	الآثار السلبية للصراع
483	الآثار الإيجابية للصراع
486	إدارة الصراع
493	السلوك العدواني بالمنظمات
504	ملخص الفصل
505	أسئلة للمناقشة
506	تطبيقات الفصل العاشر
506	حالة عملية
507	تدريب سلوكي
508	تدريب جماعي

## صفحة

509	المصالحات
511	الجزء الخامس : السيطرة على الآخرين
513	الفصل الحادي عشر: النفوذ والقوة والسياسة في المنظمات
513	حالة افتتاحية
515	النفوذ الاجتماعي
515	الفرق بين النفوذ، والقوة، والسياسة
520	القوة الفردية
526	كيفية استخدام القوة
529	دعم قوة العاملين
534	قوة المجموعات
534	المحددات الهيكلية
539	السياسة في المنظمات - القوة في الواقع
541	التكتيكات السياسية
553	الممارسات غير الأخلاقية المرتبطة باستخدام السياسة في المنظمة
556	تقسيم أخلاقيات السلوك السياسي
558	ملخص الفصل الحادي عشر
559	أسئلة للمناقشة
559	تطبيقات الفصل الحادي عشر
559	حالة عملية
561	تدريب سلوكي
562	تدريب جماعي
563	المصطلحات
565	الفصل الثاني عشر: القيادة في المنظمات
566	حالة افتتاحية
567	طبيعة القيادة
569	الفرق بين القادة والمديرين
571	مدخل الخصائص والصفات
574	سلوك القادة
584	القادة وتابعوهم
589	قادة التغيير (أصحاب الرؤى المستقبلية)
579	النظريات الموقفية في فعالية القادة
616	ملخص الفصل



## صفحة

618	أسئلة للمناقشة
618	تطبيقات الفصل الثاني عشر
618	حالة عملية
619	تدريب سلوكي
621	تدريب جماعي
621	المصطلحات
623	الفصل الثالث عشر : الثقافة والإبداع والابتكار
623	حالة افتتاحية
627	طبيعة الثقافة التنظيمية
633	الثقافات التنظيمية الأربع
637	تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها
642	الثقافة التنظيمية : تأثيرها وإمكان تغييرها
649	الإبداع الفردي والجماعي
655	إجراءات الابتكار
663	ملخص الفصل الثالث عشر
665	أسئلة للمناقشة
665	تطبيقات الفصل الثالث عشر
665	حالة عملية
667	تدريب سلوكي
668	تدريب جماعي
669	المصطلحات
671	الجزء السادس : الإجراءات التنظيمية
673	الفصل الرابع عشر : هيكل المنظمات وتصميمها
673	حالة افتتاحية
675	الهيكل التنظيمي - الأبعاد الأساسية للتنظيم
684	أسس تجميع أوجه النشاط
694	التصميم التنظيمي : التنسيق بين عناصر الهيكل التنظيمي
719	ملخص الفصل
721	أسئلة للمناقشة
721	تطبيقات الفصل الرابع عشر
721	حالة عملية
723	تدريب سلوكي

## صفحة

724	تدريب جماعي
725	المصطلحات
727	الفصل الخامس عشر : التقنية في المنظمات
727	حالة افتتاحية
731	دور التقنية في المنظمات المعاصرة
743	استخدام التقنية في المنظمات المعاصرة
754	علاقة التقنية بتصميم المنظمات
765	ملخص الفصل الخامس عشر
767	أسئلة للمناقشة
767	تطبيقات الفصل الخامس عشر
767	حالة عملية
768	تدريب سلوكي
769	تدريب جماعي
770	المصطلحات
	الفصل السادس عشر : إدارة التغيير التنظيمي التخطيط
773	الاستراتيجي والتطوير التنظيمي
773	حالة افتتاحية
776	انتشار ظاهرة التغيير في المنظمات
779	طبيعة عملية التغيير
786	التخطيط الاستراتيجي : التغيير المقصود
795	مقاومة التغيير : المحافظة على الوضع الراهن
803	أساليب التطوير التنظيمي
812	قضايا هامة في مجال التطوير التنظيمي
815	ملخص الفصل السادس عشر
816	أسئلة للمناقشة
817	تطبيقات الفصل السادس عشر
817	حالة عملية
818	تدريب سلوكي
819	تدريب جماعي
819	المصطلحات

## **الجزء الأول**

### **السلوك التنظيمي : مقدمة**

**Organizational Behavior : An Introduction**

### **• الفصل الأول**

### **مجال دراسة السلوك التنظيمي**

**The Field of Organizational Behavior**



# الفصل الأول

## مجال دراسة السلوك التنظيمي

### *The Field of Organizational Behavior*

#### أهداف الفصل :

- تحديد مفاهيم التنظيم والسلوك التنظيمي.
- تعريف السلوك التنظيمي، والطريقة العلمية، ومستويات التحليل المستخدمة.
- معرفة الجذور التاريخية والمدارس الفكرية في الموضوع وتطورها حتى الوقت الراهن.
- معرفة الخصائص الأساسية لمجالات السلوك التنظيمي.
- معرفة آثار العولة الاقتصادية على مجالات السلوك التنظيمي.
- التعرف على مدى التنوع في قوة العمل، وكيف أدى ذلك إلى نمو ترتيبات عمل أكثر مرونة.
- كيف أدت الثورة التكنولوجية إلى تنمية أشكال وصيغ تنظيمية جديدة.
- كيف أثر ارتفاع التطلعات الخاصة بالجودة، والسلوك الأخلاقي في مجال السلوك التنظيمي.

#### حالة افتتاحية:

##### شركة كيكومان Kikkoman التي لا مثيل لها

كم شركة يعتقد المرء أنها مستمرة في نشاطها منذ عام 1630م؟ بالطبع لن تجد إلا عددا محدودا جدا من الشركات لو بحثت في مختلف بلدان العالم الصناعية شرقا وغربا. وستجد على رأس القائمة شركة كيكومان Kikkoman اليابانية- المشهورة بإنتاج الصلصلة (sauce) من فول الصويا المدخمر والقمح، والذي يسمى في اليابان باسم (shoyu).

وبسبب شهرة المنتج فإنه يتم تسويقه في أكثر من 100 دولة ويستحوذ على 50% من حصة السوق في الولايات المتحدة، و 30% من حصة السوق في داخل اليابان. كما أن إنتاج الشركة تضاعف عشرة أمثال خلال العشرين سنة الأخيرة. وقد تم إنتاج 116 مليون جالون في عام 1997 وحده، وهي كمية ضخمة نظراً لأن هذه الصلصلة تضاف إلى الطعام لإكسابه المذاق الطبيعي. ومن العوامل الأساسية لشهرة المنتج هو مذاقه الخاص الذي يرجع إلى أن الشركة مازالت تستخدم نفس طرق الإنتاج التي كانت تتبعها في القرن السابع عشر حيث يحتاج تحضير المنتج إلى عدة شهور.

وبالرغم من أن الشركة تحافظ على تقاليدها الخاصة بتحضير المنتج، وتستخدم عناصر طبيعية في التحضير - بعكس منافسيها الذين يستخدمون بدائل صناعية في الإنتاج - فإن مصانعها في مدينة وال وورث ويسكنسون تدل على أنها حريصة على الابتكار والتجديد والتطوير وتعتبر هذه الشركة قائدة الشركات في الهندسة الجينية، والتكنولوجيا الحيوية، والكيمياء الحيوية Genetic engineering, biotechnology and biochemistry.

وقد استخدمت هذه الشركة تقنية دمج الخلايا لإنتاج نوع جديد من أشجار الفاكهة. وهذا عمل من الصعب توقعه من شركة تضرب جذورها في التاريخ إلى ما يقرب من 400 سنة.

وفي حقيقة الأمر فإن شركة كيكومان Kikkoman يمكن اعتبارها شركة غير عادية لعدة أسباب :

أولاً: أن مؤسس هذه الشركة كان امرأة وهذا أمر غير عادي خاصة في القرن السادس عشر، كذلك فإنها ركزت إنتاجها على منتج ياباني الهوية ونشرته بحيث أصبح لا يمكن الاستغناء عنه في أي مطبخ في العالم.

ثانياً: أن الشركة حرصت على حسن استغلال بعض التقاليد اليابانية والآسيوية الراسخة مثل: الولاء لعمالها، والمشاركة، والعمل في تناسق وانسجام مما جعلها تحتذب الكثير من الشركات العالمية الكبرى للمشاركة معها عند سعيها لدخول السوق اليابانية والصينية.

وبالرغم من قوة الشركة وانتشارها العالمي إلا أنها لاتنسى مسئولياتها الاجتماعية تجاه المناطق الأجنبية التي يوجد لها فروع بها فهي تحصل منها على ما يمكن الحصول عليه من مواد خام لازمة لصناعتها وتساهم في مشروعات الخدمة العامة، وإعطاء منح دراسية بالجامعات لأبناء تلك المناطق.

وهكذا يتضح أن شركة كيكومان التي ترجع نشأتها إلى عهود الإقطاع في اليابان استطاعت أن تتحمل الكثير من المخاطر لتعيش عصر التكنولوجيا الحيوية. ورغم أن المثل الياباني القديم يقول :- إن الضفدعة التي تعيش على حافة البئر لا تعرف أغوار المحيط "A frog in the well does not know the ocean" ولكن يبدو أن هذه الشركة قد غادرت البئر منذ سنوات طويلة، واكتشفت أغوار العديد من المحيطات.

تبين القراءة المتفحصة لتلك الحالة الافتتاحية أن وراء نجاح شركة كيكومان العديد من العوامل . وبالرغم من أننا لا نستطيع أن نغفل العامل الخاص بجودة المنتج وقابليته إلا أنه لا يكفي وحده لتحقيق النجاح . فكم من منتجات جيدة فشلت بسبب إدارة سيئة . فهناك عوامل أخرى كانت وراء نجاح تلك الشركة من أهمها الانحياز للعنصر الإنساني والاهتمام بالبشر سواء كانوا موظفين بالشركة أو موردين أو مجرد مواطنين في بيئة العمل فضلاً عن مساهمتها لكل التطورات التكنولوجية الحديثة في مجال عملها .

لقد أثبتت خبرة هذه الشركة وغيرها من الشركات الناجحة أن الشركة قد يكون لديها منتج جيد ، وتستخدم تكنولوجيا متطورة في مجال عملها لكنها إذا كانت تعاني من مشاكل إنسانية، فإن ذلك من شأنه أن يقضى عليها على وجه السرعة . فالعنصر الإنساني في أى منظمة هو العنصر الأساسى والحيوى سواء في ممارستها لأنشطتها، أو في مجرد وجودها واستمرارها ذاته . وهذا التوجه نحو الاهتمام بالعنصر الإنساني يشكل القاعدة الأساسية لمجال السلوك التنظيمى، والذي يختص بدراسة السلوك الإنسانى فى المنظمات وهو محور الدراسة فى هذا الكتاب أيضاً-

ويعتمد كل من العلماء والممارسين فى مجال السلوك التنظيمى Organizational behavior على المعلومات والمعارف المستقاة من دراسة العلوم السلوكية behavioral sciences (مثل علم النفس وعلم الاجتماع) فى حل ما يواجهونه من مشاكل . وهذا معناه: أن مجال السلوك التنظيمى يستمد جذوره من العلم . فهو يعتمد على البحوث العلمية لاستخلاص معلومات ذات قيمة عن التنظيمات، وما يجرى بداخلها من عمليات معقدة، حيث يمكن الاستفادة بتلك المعلومات فى الوصول إلى حلول للعديد من المشاكل مثل: ما الذى يجب أن نفعله لجعل الأفراد أكثر إنتاجية وأكثر رضا عن العمل؟ متى وكيف يتم تنظيم الأفراد فى شكل فرق عمل؟ كيف يمكن تصميم الوظائف والتنظيمات لجعل الناس أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات التى تحدث فى بيئة العمل؟ تلك الأسئلة هى مجرد أمثلة لمجالات السلوك التنظيمى .



شكل (1-1) الناس هم السبب الأساسى لنجاح المنظمات:-

لو أن المتكلم قرأ هذا الكتاب فإنه سيكون على علم بسلوك العاملين أثناء أداء وظائفهم . وكيف أنهم مرتبطون بأحداث التطوير التقنى . أنتم تعلمون ما أقصده أيها الزملاء ليس المهم تطوير التقنية أو زيادة الأرباح بل أن تكون إنساناً بمعنى الكلمة

ولقد تطورت الدراسات الخاصة بالسلوك التنظيمي في العقود الأخيرة من هذا القرن، وطرق التخصص في هذا الميدان مجالات عديدة ومتنوعة تتعلق بسلوك الأفراد والجماعات داخل التنظيم للبرجة أنه يمكن القول دون مبالغة: إن كل المفاهيم المعلومة عن السلوك في المنظمات تقريباً قد أخذت نصيباً من الدراسة والبحث. والقد استفاد بشار ذلك كل المعنيين بجعل التنظيمات أكثر إنتاجية وأكثر جاذبية بالنسبة للعاملين فيها.

وفي الأجزاء التالية من هذا الفصل سيتم إلقاء الضوء على المجال الأساسي للسلوك التنظيمي والتعريف به، مع إلقاء نظرة تاريخية على تطوره منذ نشأته ونضجه كأحد الفروع المتخصصة مع بيان ملامحه الأساسية في العصر الحاضر. وسنذكر في النهاية الأسباب التي تجعل السلوك التنظيمي مجالاً دائماً للتطور. وستكون بعد دراسة هذا الفصل مستعداً للبدء في التعرف على الجانب الإنساني في المنظمة، وهو كما سبق هدف هذا الكتاب.

### تعريف السلوك التنظيمي :

#### Organizational Behavior: A Working Definition

من الواضح أن السلوك التنظيمي (OB) يتعلق بالتنظيمات ولكن ما المقصود حقيقة بالتنظيم؟ قد تبدو الإجابة سهلة للوهلة الأولى إلا أن وضع تعريف محدد للتنظيم أمر يشوبه التعقيد لذلك، وحتى يمكن تجنب الغموض فإن التنظيم Organization يمكن تعريفه بأنه: هيكل لنظام اجتماعي يتكون من جماعات وأفراد يعملون معاً لتحقيق أهداف متفق عليها. وبمعنى آخر فإن التنظيمات تتكون من هياكل لوحدات اجتماعية تضم أشخاصاً أو جماعات عمل يتعاونون معاً لتحقيق هدف مشترك مثل إنتاج سلعة أو خدمة وبيعها من أجل الربح. أما السلوك التنظيمي Organizational Behavior فمجاله البحث في المعارف التي تتعلق بمختلف أنواع السلوك داخل المنظمات والتي يمكن الحصول عليها من خلال الدراسة العلمية لسلوك الأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية. وهذه المعارف يمكن أن تكون غاية السلوك، كما يمكن أن يستفيد بها الممارس لتحسين الفعالية التنظيمية، وتحسين نوعية الحياة بالنسبة للعاملين في المنظمات. وسيصبح هذا التعريف أكثر وضوحاً كلما تقدمت في موضوعات هذا الكتاب.

وحتى نزيد هذا التعريف وضوحاً، فسنبدأ أولاً بتوضيح خصائص السلوك التنظيمي، وبكلمات أخرى فإننا سنحاول الإجابة على السؤال الآتي: ما الطبيعة الأساسية لمجال السلوك التنظيمي؟ وتطلب الإجابة على هذا السؤال مناقشة موضوعين



أساسيين هما: استخدام الطريقة العلمية في حل المشاكل الإدارية، والاعتماد على مستويات التحليل الثلاث : المنظمات، والجماعات، والأفراد.

### استخدام الطريقة العلمية لحل المشاكل الإدارية :

#### Applying the Scientific Method to Practical Managerial Problems

بالرغم من أن مجال السلوك التنظيمي لم يتضح بعد كما في حالة بعض العلوم الطبيعية كالفيزياء والكيمياء والتي وصلت فيها المعلومات إلى مستوى النظريات والحقائق العلمية إلا أن ذلك لا يبرر إهمال الطريقة العلمية في استخلاص المعلومات في مجال السلوك التنظيمي حيث يمكن استخلاص المعلومات المطلوبة باستخدام الطريقة العلمية المبنية على المنهج التجريبي القائم على الملاحظة Empirical research based approach والقياس للظاهرة محل الاهتمام .

وكما سنذكر في ملحق هذا الفصل فإن الطريقة العلمية لا تتميز بالسهولة والكمال، ومع ذلك فإنها أفضل طريقة للحصول على المعارف الخاصة بالسلوك التنظيمي. وعلى ذلك فلا بد من الاعتراف بالطريقة العلمية كأحد مميزات السلوك التنظيمي.

ولكن لماذا الاهتمام بدراسة السلوك داخل المنظمات؟ بالطبع فإن الإجابة متوقعة على من السائل. فإذا كان المهتم أحد علماء الاجتماع فإن النتائج التي يمكن استخلاصها من الدراسة تكون مفيدة في حد ذاتها سواء لبناء نظرية، أو لتأكيد فكرة، أو ما شابه ذلك. أما بالنسبة للممارسين فإن النتائج التي يمكن استخلاصها يمكن الاستفادة بها عملياً سواء في تحسين العمليات التنظيمية، أو نوعية الحياة بالنسبة للعاملين في التنظيم. وعلى سبيل المثال فإن من بين القضايا الهامة التي يمكن أن تجيب عليها نتائج البحوث ويمكن الاستفادة بها عملياً ما يأتي:

- كيف يمكن صياغة الأهداف بالشكل الذي يحسن أداء العاملين؟
- كيف يمكن تصميم العمل لتعزيز إحساس العاملين بالرضا؟
- تحت أي ظروف يمكن أن يكون القرار الفردي أفضل من القرار الجماعي؟
- كيف يمكن تحسين نوعية الاتصالات التنظيمية؟
- ما الخطوات التي يمكن اتباعها لتجنب ضغوط العمل؟
- ما الذي يجب أن يفعله القادة لتعزيز فعالية فرق العمل؟

ومن الأمور التي يجب أن نلفت النظر إليها، هنا أن الحقائق العلمية والتطبيقية في مجال السلوك التنظيمي لا تتواجد معاً فقط، بل تكمل كل منهما الأخرى تماماً كما في

المعلومات عن الخصائص الطبيعية التي يمكن استخدامها بواسطة المهندسين. كما أن البيانات الهندسية يمكن استخدامها لاختبار النظريات الطبيعية.

وقد يستخدم المتخصصون نتائج البحوث العملية في مجال السلوك التنظيمي للتغلب على المشاكل التنظيمية عمومًا. وإن كان هذا لا يمنع من تصميم بعض البحوث لحل مشاكل تنظيمية خاصة. وهذا معناه أن المتخصصين في مجال السلوك التنظيمي يستخدمون الطريقة العلمية لاستخلاص معلومات عامة عن السلوك في المنظمات أو لاستخلاص معلومات خاصة لحل بعض المشاكل في منظمات معينة.

وخلاصة القول: أنه بغض النظر عن الهدف من الدراسة: هل هي لأغراض نظرية أم عملية. وعما إذا كان الغرض هو حل مشاكل عامة أم خاصة فإنه لا غنى عن استخدام الطريقة العلمية في البحث.

### مستويات التحليل : Three Levels of Analysis

#### الأفراد، والجماعات، والتنظيمات : Individuals Groups and Organizations

للقوف على حقيقة السلوك في التنظيم فإن المتخصصين في السلوك التنظيمي لا ينظرون إلى مجرد سلوك الأفراد؛ فهؤلاء الأفراد غالبًا ما يعملون معًا في جماعات والأفراد والجماعات يؤثرون ويتأثرون ببيئة العمل لذلك فإن السلوك التنظيمي يركز على ثلاثة مستويات للتحليل هي: الأفراد، والجماعات، والتنظيمات للوصول إلى تفسير واضح لظاهرة السلوك التنظيمي الديناميكية والمعقدة. فعلى المستوى الفردي مثلاً: نجد أن المتخصصين يهتمون بدراسة الإدراك والتعلم والاتجاهات والدوافع. وعلى مستوى الجماعات: يكون الاهتمام بكيف يتم الاتصال بين الأفراد بعضهم البعض، وكيف ينسقون نشاطهم داخل الجماعة. وعلى مستوى التنظيم: يتم وصف التنظيم ككل من حيث البناء وتفاعله مع البيئة، وكيف تؤثر عملياته في سلوك الأفراد والجماعات بداخله. ونحن متفائلون في أنك ستحصل على استيعاب كامل لمزايا التحليل باستخدام المداخل الثلاث عندما تنتهي من دراسة موضوعات هذا الكتاب.



شكل (1-2) مستويات التحليل الثلاث

المستخدمة في السلوك التنظيمي. حتى تفهم السلوك في المنظمات جيداً فلا بد من تتبع هذا السلوك على مستوى المنظمة، والجماعة والفرد

## نظرة تاريخية : An Historical Overview of the Field

بالرغم من أننا الآن نجني ثمار الدراسات الخاصة بالسلوك التنظيمي إلا أن ذلك لا يعني أن الموضوع قديم العهد حيث لم يبدأ الاهتمام الجدي به إلا منذ أوائل القرن العشرين وبلغ الاهتمام ذروته في العقود الأخيرة فقط. ونوضح فيما يلي كيف تطور الاهتمام بالسلوك التنظيمي والعوامل التي أثرت في نموه وتطوره.

### الإدارة العلمية (جذور السلوك التنظيمي) :

#### Scientific Management : The Roots of Organizational Behavior

لقد جاءت المحاولات الأولى لدراسة السلوك في المنظمات من جانب خبراء الكفاءة الصناعية بهدف تحسين إنتاجية العاملين. ولقد كان سؤالهم الرئيسي: ما الذي يجب عمله لجعل العاملين ينتجون أكثر في وقت أقل؟ ولم يكن هذا السؤال مستغرباً في البدايات المبكرة للقرن العشرين. فقد كانت تلك الفترة هي فترة التحولات الصناعية الكبرى والتغيرات التكنولوجية في الولايات المتحدة. وفي الوقت الذي كان يسعى فيه المهندسون في تلك الفترة لجعل الآلات أكثر كفاءة امتدت جهودهم للعنصر الإنساني لجعله أكثر إنتاجية. ومن واقع تلك المراجعة التاريخية نجد أن رجال الهندسة الصناعية لهم فضل السبق في الاهتمام بالسلوك التنظيمي.

ويعتبر فردريك ونسلو تايلور Frederick W. Taylor الذي أمضى معظم حياته العلمية في مصانع الصلب - متدرجاً من وظيفة عامل إلى أن وصل إلى وظيفة كبير مهندسين - الأب الروحي لحركة الإدارة العلمية.



شكل (3-1)

فردريك ونسلو تايلور (1856 - 1917)

الأب الروحي للإدارة العلمية اتجه مدخل الإدارة العلمية الذي نمى تايلور إلى التعرف على أفضل الطرق التي يؤدي بها العاملون وظائفهم. . وقد اعتبر تايلور أول من استخدم الطريقة العلمية لدراسة العاملين أثناء أداء وظائفهم

وفي عام 1880 حينما كان يعمل كمشرف للعمال في شركة فيلادلفيا للصلب استشعر بعض نواحي عدم الكفاءة في أداء العاملين. فمثلا كان العمال يقومون ببعض الحركات غير الضرورية أثناء رفع قضبان الصلب لتحميلها؛ مما دفعه لدراسة المكونات الفردية لهذا العمل وتصميم ما يعتقد أنه الطريقة المثلى لأدائه. وبعد سنوات قليلة حينما عمل كمهندس استشاري لمصنع صلب بتسبرج أعاد تصميم عملية تحميل وتفريغ عربات السكك الحديدية بطريقة أكثر كفاءة. ولقد لخص Taylor خبراته في كتابه المتميز الذي أسماه: الإدارة العلمية Scientific Management والذي أوضح فيه أن هدف الإدارة هو "ضمان أقصى رفاية لأصحاب العمل وكذا أقصى رفاية للعاملين" أي: تحقيق مصلحة الطرفين معاً وليس الاهتمام بمصلحة طرف على حساب الطرف الآخر.

وبغض النظر عن اهتمام حركة الإدارة العلمية بمحاولة رفع كفاءة أداء العمل اليدوي فقد كانت متفردة في عصرها بالتركيز على دور العاملين كأفراد. ولقد قدمت فكرتين حديثتين في ذلك الوقت ، الأولى: أن العناية باختيار الأفراد وإعدادهم وتدريبهم على الأعمال التي سيؤدونها تجعلهم درجة أولى First-class على جد قوله في أعمالهم. أما الفكرة الثانية: فهي اعتقاد تايلور أن زيادة أجور العاملين تزيد من دافعيتهم للعمل ومن ثم إنتاجيتهم . وبالرغم من أن تلك الفكرة ليست دقيقة أو مقبولة كلية بمعايير هذه الأيام إلا أن ذلك لا يعنى إنكار فضل تايلور في إبراز أهمية الدافعية في الأداء. كما أن تقديم أفكار من هذا النوع قد شجعت على إجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال، وعبدت الطريق للوصول إلى ما آل إليه الآن علم السلوك التنظيمي.

وتقديراً لتلك المساهمات التي قدمتها حركة الإدارة العلمية فقد وصف بيتر دركر Peter Drucker - وهو أحد ثقات الفكر الإداري البارزين - تايلور بأنه "أول رجل في التاريخ لم ينظر إلى العمل باعتباره شيئاً مسلماً به بل ينبغي فحصه ودراسته".

ولقد شجعت حركة الإدارة العلمية الكثير من العلماء والباحثين على استكمال البناء الذي بدأته. فعلى سبيل المثال نجد أن عالم النفس هوجو مونستربرج Hugo Munsterberg قد اهتم بجعل العمل أكثر إنسانية بشرح كيفية ارتباط مفاهيم التعلم والدافعية بسلوك الناس في العمل. وبالمثل فإن إحدى كتاب الإدارة، وهي ماري باركر فولت Mary Parker Follet ادعت أن المنظمات تستطيع أن تتجني الكثير من الفوائد من خلال الاهتمام بحاجات العاملين فيها. ولعل من أكثر العلماء تأثراً بأفكار تايلور هم: علماء النفس الصناعى. فعلى سبيل المثال نجد أن فرانك جلبرت وزوجته ليليان سارا Frank and Lilian Gilbert على نهج تايلور وكان لهما الريادة في المدخل المسمى: بدراسة الحركة والزمن والذي يتم من خلاله تحديد الطريقة المثلى للأداء. وقد يبدو للوهلة

الأولى أن هذا المدخل آلي وغير إنساني، إلا أن الدراسة المتأنيبة له تجد أنه لم يهمل الجوانب الإنسانية (ضرورة مراعاة اتجاهات العامل واستعداداته عند تخصيص العمل، ومراعاة التجانس في الخصاص عند تكوين جماعات العمل، والاهتمام بتحسين ظروف العمل وغيرها، وذلك بتوفير وسائل الترفيه والتسوية كالموسيقى). خلاصة وأن ليليان جلبرت كانت خلفيتها الدراسية في علم النفس.

### حركة العلاقات الإنسانية (مايو ودراسات هوثورن) :

#### The Human Relations Movement Elton Mayo and the Hawthorne studies

بالرغم من أهمية المساهمات التي قدمتها حركة الإدارة العلمية إلا أنها لم تلفت نظرنا بما فيه الكفاية لمختلف العوامل المؤثرة في سلوك الفرد في العمل. ومما لا شك فيه أن علاقة تصميم العمل ليؤدي بطريقة أكثر كفاءة واستخدام الحوافز السالدية أمور لها أهميتها، ولكن التركيز عليها وحدها جعل العامل يشعر بأنه مجرد ترس في آلة مما دفع بالكثير من العاملين والمنظرين theorists إلى رفض مدخل حركة الإدارة العلمية بقبول مداخل أخرى تعطي اهتماماً أكثر للنواحي الإنسانية.

ومن بين المداخل الجديدة التي حازت شهرة في تلك الآونة: ما يطلق عليه حركة

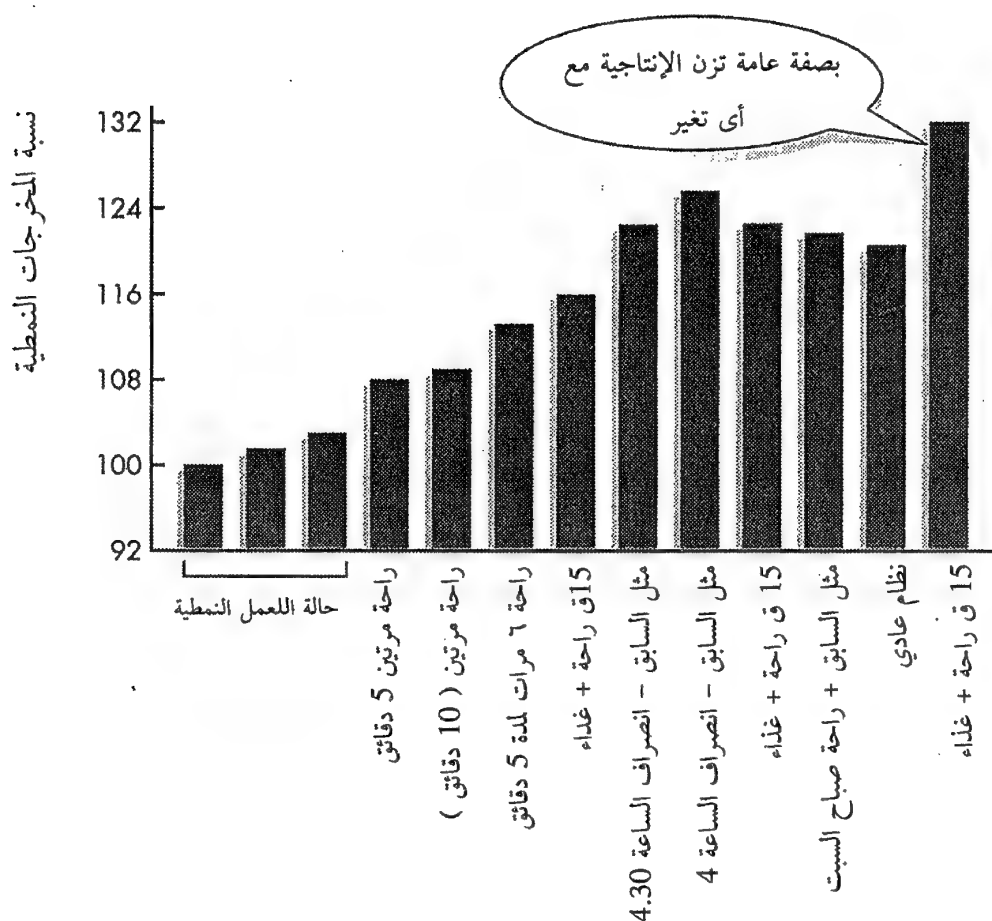
العلاقات الإنسانية human relations movement التي يعتبر إلتون مايو Elton W. Mayo مؤسسها. وتقوم فلسفة هذه الحركة على رفض فكرة حركة الإدارة العلمية القائمة على توجهه بشكل أساسي بالعوامل المادية والاقتصادية وبدلاً من ذلك فإنها تركز على العوامل غير الاقتصادية والاجتماعية الموجودة في مكان العمل. ولقد اهتم مايو وغيره من رواد حركة العلاقات الإنسانية بأداء العمل إلا أنهم كانوا على ثقة بأن هذا الأداء يتأثر إلى حد كبير بالعوامل الاجتماعية في التنظيم وخاصة طريقة معاملة الإدارة للعاملين وطبيعة العلاقات في جو العمل.

ومن تجارب حركة العلاقات الإنسانية الشهيرة: تجربة الإضاءة التي أجريت عام

بالقرب من شيكاغو في Western Electric التابعة لشركة Hawthorne في مصانع 1927 الولايات المتحدة الأمريكية. وقد أجريت تلك التجربة لدراسة أثر الإضاءة على إنتاجية العمل. وبمعنى آخر: ما مستوى الإضاءة المطلوب ليحقق العاملون أقصى مستوى من الإنتاج؟ ولأغراض التجربة تم اختيار مجموعتين من العاملات بالمصنع: أما المجموعة الأولى: فقد خصصت للمراقبة، وقد وضعت في غرفة المراقبة دون إجراء أي تعديل في مستوى الإضاءة. وأما المجموعة الثانية: فقد كانت تجريبية وضعت في غرفة أخرى كان يتم تغيير مستوى الإضاءة فيها بالرفع والتخفيض. ولقد كانت نتائج الأداء محيرة حيث ارتفع مستوى الأداء في المجموعتين بل ومن المدهش أن مستوى الأداء في المجموعة

التجريبية ظل مرتفعاً حتى عند تخفيض مستوى الإضاءة إلى أدنى درجة. ولقد أكدت نتائج تلك التجربة عدم وجود ارتباط واضح بين مستوى الإضاءة ومستوى الأداء.

وفي ضوء تلك النتائج المحيرة دعا المسؤولون في شركة وسترن إلكتريك فريق من الخبراء برئاسة مايو لدراسة الموقف، وإعادة تقييم النتائج فقام مايو وزملاؤه بتكرار التجربة لدراسة تأثير مجموعة أخرى من العوامل المادية على الأداء مثل (طول مدة فترات الراحة، عدد ساعات العمل اليومية والأسبوعية، مدى وجود أو غياب فترة راحة للغذاء) إلا أن النتائج كانت مدهشة أيضاً، فلقد كانت نتائج أداء المجموعة تتحسن بوجه عام مع كل تغييرات تحدث في ظروف العمل إلا أن النتائج كانت تظل عالية حتى لو عادت ظروف العمل إلى وضعها الأول.



شكل (4-1) دراسات هاوثورن: بعض النتائج الغامضة

في أحد أجزاء تلك الدراسة تعرضت العوامل لعدد من التغييرات في ظروف العمل والمدهش أن جميع هذه التغييرات قد أدت إلى زيادة في الإنتاج

وبالطبع لم تكن نتائج الأداء عالية في كل الدراسات التي أجراها مايو. ففي إحدى الدراسات قام بملاحظة مجموعات متنوعة من العاملين ثم تم الاستفسار منهم عن العوامل المؤثرة في الأداء بعد فترة من إتمام الملاحظة مع الأخذ في الاعتبار أنه لم يتم إجراء أية تغييرات أو تعديلات في بيئة العمل. ولقد كانت النتائج مذهشة أيضاً فبدلاً من أن يهتم العاملون بتحسين أدائهم قاموا بتقييد الأداء؛ خوفاً من رفع مستوى معدل الإنجاز المطلوب منهم، بل أن العاملين ذكروا أن بإمكانهم زيادة الإنتاج إن رغبوا في ذلك.

ولكن ما السبب في كل تلك النتائج المحيرة؟ لقد توصل مايو وزملاؤه إلى الإجابة الصحيحة على هذا السؤال وهي أن التنظيمات عبارة عن نظم اجتماعية Social Systems لا تتأثر كفاءة العاملين فيها بالعوامل المادية وحدها ولكن أيضاً بالعوامل الاجتماعية التي يواجهونها. ففي تجربة الإضاءة نجد أن وجود العاملات في جماعات صغيرة، ومشاركتهم في جدول العمل وإحساسهم بأنهم محل الاهتمام والدراسة ودفعهم لتحسين مستوى أدائهم في العمل. وفي الدراسة الأخرى نجد أن خوف العاملين من رفع معدل الأداء، والخوف من الاستغناء عن البعض ودفعهم إلى الاتفاق والتحالف لتقييد الإنتاج.

هذه الخلاصة المركزة على النتائج المدهشة لحركة العلاقات الإنسانية دفعت المهتمين للتفكير بأسلوب جديد فيما يتعلق بالسلوك في العمل. فلم يعد مقبولا النظر للعوامل المادية وحدها بل لابد من التقدير الكامل لاتجاهات الأفراد والكيفية التي يتواصلون بها على بعضهم البعض.

وبالرغم من أن دراسات حركة العلاقات الإنسانية تعاني من بعض نواحي القصور مثل عدم مراعاة التماثل في غرف التجربة مما يفسح المجال لتأثير عوامل أخرى غير العوامل التجريبية في النتائج، بالإضافة إلى أن مجموعات التجارب لم يراع في اختيارها أن تكون ممثلة تمثيلاً صادقا لكل العاملين في المنظمة أو المصنع مما يجعل من الصعب تعميم النتائج. فإننا لا نستطيع أن ننكر إسهاماتها في حقل السلوك التنظيمي حيث أبرزت أهمية تأثير العوامل الاجتماعية على الأداء.

### النظرية الكلاسيكية للتنظيم : Classical Organizational Theory

في نفس الوقت الذي دفعت فيه آراء حركة الإدارة العلمية الناس إلى التفكير في العلاقة بين العاملين وأعمالهم ظهر اتجاه جديد في الإدارة يطلق عليه النظرية الكلاسيكية للتنظيم، والذي كان بؤرة اهتمامه الكفاءة الهيكلية للتنظيم ككل. وهو بذلك على النقيض من فكر حركة الإدارة العلمية التي كان كل همها التنظيم الفعال للعمل الفردي.

ويندرج تحت النظرة الكلاسيكية العديد من المنظرين يأتي في مقدمتهم هنري فايول Henri Fayol رجل الصناعة الفرنسي الذي يمكن إرجاع نجاحه الإداري إلى العديد من المبادئ الإدارية التي نماها والتي تشمل ما يأتي:

1- تقسيم العمل لأن ذلك يتيح للفرد فرصة التخصص وأداء ما يقوم به على أكمل وجه.

2- يجب أن يكون للمدير سلطة كافية على مرؤوسيه ويعني ذلك إعطاء الحق في إصدار الأوامر لهم للقيام بما هو ضروري لمصلحة التنظيم.

3- وضوح خط السلطة بمعنى أن سلسلة الأمر يجب أن تكون موجودة بالشكل الذي يربط المستويات العليا بالمستويات الدنيا في التنظيم.

4- وحدة الأمر بمعنى أن يتلقى الموظفين التوجيهات من فرد واحد تفادياً لأي غموض أو تعارض.

5- يجب أن تتاح للعاملين فرصة المبادأة في صياغة وتطبيق خططهم.

وبالرغم من أن معظم تلك المبادئ مازالت تلقى قبولاً حتى يومنا هذا إلى أن الاختلاف في بعض الأحيان قد يكون في طريق تطبيق المبدأ. وعلى سبيل المثال فإن بعض المنظمات تحرص على التطبيق الصارم لمبدأ وحدة الأمر عند تصميم هياكلها التنظيمية في حين أن تنظيمات أخرى قد تسمح في هياكلها بتلقى المرؤوس التوجيهات من أكثر من رئيس.

وخلاصة القول: إن الكثير من العلماء المحديثين يذكرون فضل فايول في ريادته بتقديم العديد من المبادئ المتطورة في فترة مبكرة من تطور نظرية التنظيم.

ومن مشاهير المدرسة الكلاسيكية أيضاً عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر Max Weber الذي اقترح صيغة مثالية للهيكل التنظيمي يطلق عليها الآن اسم التنظيم البيروقراطي Bureaucracy. وكما كانت تفكر حركة الإدارة العلمية في تحديد الطريقة المثالية لأداء العمل فإن ويبر كان يعتقد أن هناك طريقة مثلى لتنظيم العمل حتى يعمل أي تنظيم بكفاءة عالية. ويلخص الجدول (1-1) عناصر التنظيم البيروقراطي المثالي. ويعبر عن المعنى الشائع للبيروقراطية بالإجراءات البطيئة والمعقدة والجهود المكررة في التنظيم بوجه عام. إلا أن مفهوم البيروقراطية عند ماكس ويبر كان يعنى المعنى العكسي تماماً فهو يرتبط في نظريته بمعانى السرعة والكفاءة العالية في الإنجاز. كذلك يجب ملاحظة أن فكرة ويبر عن إمكانية وجود هيكل تنظيمي مثالي يصلح لكل المنظمات يتناقض مع فكر الكثير من المداخل الحديثة في التصميم التنظيمي، والتي ترى إمكانية



وجود صيغ تنظيمية مختلفة تلائم مواقف مختلفة. وبالرغم من أن التنظيم البيروقراطي لا يخلو من بعض العيوب إلا أن الكثير من المنظرين في الفكر التنظيمي يشعرون بالامتنان لماكس ويبر حيث ما زال للكثير من أفكاره قيمتها حتى وقتنا الحاضر.

#### جدول 1-1 خصائص التنظيم البيروقراطي المثالي

وفقاً لرأي ويبر فإن التنظيم البيروقراطي هو التنظيم المثالي، ولكي يعمل بكفاءة فيجب أن تتوافر له الخصائص التالية:

الخصائص	وصفها
- قواعد واجراءات رسمية	- إرشادات مكتوبة تستخدم في الرقابة على كل سلوك العاملين
- معاملة غير شخصية	- تجنب المحاباة، وكل علاقات العمل تركز على معايير موضوعية.
- تقسيم العمل	- كل الواجبات يتم تقسيمها إلى عمليات متخصصة يؤديها أشخاص لديهم المهارات الكافية.
- هيكل هرمي	- فالمراكز الوظيفية يتم ترتيبها وفقاً لمستوى السلطة في نسق واضح مع أعلى المستويات إلى أدناها.
- هيكل السلطة	- اتخاذ القرار يحدده مركز الفرد في هرم السلطة والأفراد ذوي المناصب الأعلى لهم سلطة على الأفراد في المراكز الأدنى.
- التوظيف الدائم	- فالتوظيف ينظر له باعتباره عملية دائمة وليست مؤقتة.
- المرشد	- فالمنظمة ملتزمة بتحقيق أهدافها (الربحية مثلاً) وأن يتم ذلك بأقصى كفاءة ممكنة.

#### السلوك التنظيمي في العصر الحديث :

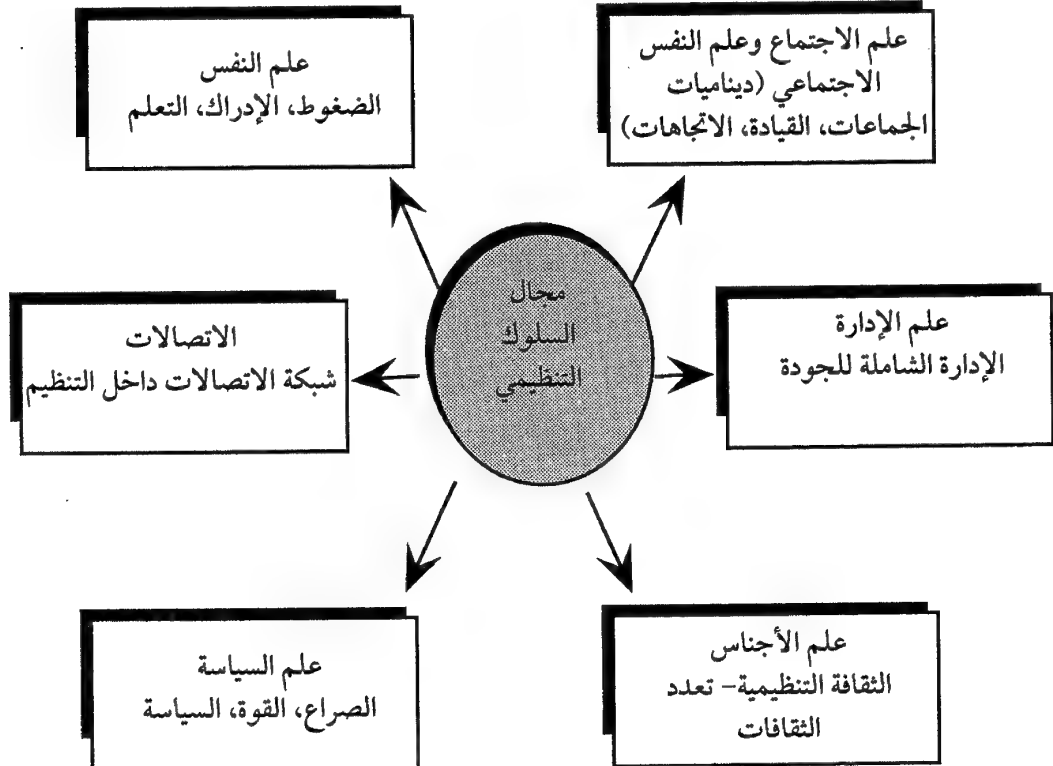
##### Organizational Behavior in the Modern Era

لقد تأكد من خلال المساهمات الرائدة السابق الإشارة إليها أن السلوك في مواقع العمل تشكله عوامل فردية وجماعية وتنظيمية. ولقد كان ذلك بداية لظهور علم السلوك التنظيمي. وفي عقد الأربعينات كانت هناك إشارات واضحة لبزوغ علم جديد، فعلى سبيل المثال فإنه في عام 1941 نوقشت أول رسالة دكتوراة في السلوك التنظيمي بجامعة هارفارد، وبعدها بحوالى أربع سنوات ظهر أول مرجع في الموضوع، وفي أواخر الخمسينات وبداية الستينات كان الموضوع محل اهتمام متزايد حيث تبنت الكثير من برامج البحوث دراسة بعض العمليات الأساسية في الموضوع مثل الدافعية والقيادة وأثر الهياكل التنظيمية.

ولسوء الحظ فإنه رغم أن ذلك كان متوقعاً بالنسبة لميدان جديد كميدان السلوك التنظيمي - فإن فترة الأربعينات والخمسينات شهدت نمواً غير منتظم في استخدام الطريقة العلمية في القضايا الإدارية والتنظيمية مما دفع مؤسسة فورد إلى تبني مشروع

لدراسة وتحليل طبيعة التعليم التجارى فى الولايات المتحدة Business Education فيما سمي بمشروع ر. أ. جوردن و ج. إ. هول R.A.Gordon and J.E. Howell . ولقد نشر التقرير الخاص بنتائج الدراسة عام 1959 . وقد أوصى التقرير بأن دراسة الإدارة يجب أن تعطى مزيداً من الاهتمام إلى بعض فروع العلوم الإنسانية وخاصة علم الاجتماع ولقد أخذت مدارس الإدارة بتلك النصيحة، وظهر ذلك واضحاً فى مناهجها خلال فترة الستينات وقد ساعد ذلك على نمو دراسة السلوك التنظيمى .

ولقد كانت تلك الجهود باعثاً على نمو علم السلوك التنظيمى اعتماداً على ما هو موجود فى فروع أخرى من فروع المعرفة . وهذا معناه أن علم السلوك التنظيمى كما نراه اليوم هو علم مهجن Hybrid يستمد كيانه من كثير من العلوم الاجتماعية، وعلى سبيل المثال فإن دراسة الشخصية، والتعلم، والإدراك منبعها علم النفس . وبالمثل فإن دراسات ديناميات الجماعة والقيادة تعتمد إلى حد كبير على علم الاجتماع . ودراسات شبكة الاتصالات التنظيمية منبعها البحوث فى مجال الاتصالات . ودراسات القوة والسياسة فى التنظيم تعتمد على علم السياسة كما أن الدراسات الخاصة بتعدد الثقافات داخل التنظيم تعتمد على الأنثروبولوجيا، كما أن الباحثين فى مجال السلوك التنظيمى يعتمدون على نتائج البحوث فى علم الإدارة لفهم كيفية إدارة الجودة فى التنظيم . وبذلك نجد أن علم السلوك التنظيمى فى حقيقته هو علم متعدد المنابع كما يصوره الشكل (5-1)



(شكل 5-1) (السلوك التنظيمى علم مهجن)

والآن بعد أن تعرفنا على طبيعة مجال السلوك التنظيمي، وكيف نشأ وتطور، وإلى ما آل إليه الآن، فإن السؤال المطروح الآن ما الافتراضات الجوهرية لهذا المجال من مجالات المعرفة؟

### الافتراضات الأساسية للسلوك التنظيمي بمفهومه المعاصر:

#### Fundamental Assumptions of Contemporary Organizational Behavior

يركز هذا الجزء من الفصل على ثلاثة افتراضات جوهرية هي:

- 1- إن التنظيمات يمكن أن تكون أكثر إنتاجية حينما يتم تحسين مستوى جوده الحياة للعاملين فيها.
- 2- ليس هناك مدخل وحيد مفضل لدراسة السلوك في المنظمات.
- 3- تتميز التنظيمات بخاصية الديناميكية واستمرارية التغيير.

### يمكن أن يكون العمل منتجاً وفي نفس الوقت مصدراً للبهجة والسرور:

#### Work Can Be Both Productive and Pleasant

في بداية القرن العشرين أدى إنشاء السكك الحديدية إلى ربط شرق الولايات المتحدة بباقي الأجزاء كما شاهد النمو السكاني تطوراً ملحوظاً (حيث تضاعف عدد السكان في الفترة ما بين 1880 إلى 1920) ولقد أدى ذلك بدوره إلى تعاظم الطلب على المنتجات الصناعية فأنشأت الكثير من المصانع الجديدة التي جذبت موجات عديدة من المهاجرين الباحثين عن لقمة العيش وهرباً من قسوة العمل في المزارع إلا أن ظروف العمل في تلك المصانع العملاقة لم تكن تبعث على السرور حيث الضوضاء، والحرارة العالية، وصرامة التعليمات والمعاملة غير الآدمية من جانب المشرفين والرؤساء فلقد كانت نظرة الرؤساء إلى العاملين عكس ما هي عليه الآن تماماً. ولقد لخص ماكجريجور McGregor فلسفة الإدارة في تلك الفترة فيما يسمى بالنظرية التقليدية أو نظرية (X) وتفترض تلك الفلسفة أن الناس بطبيعتهم كسالى، يكرهون العمل، وفي حاجة دائمة إلى من يوجههم ويراقب أعمالهم وهم يعملون بجهد ونشاط فقط تحت التهديد بالحرمان من المكافأة المادية.

كان ذلك فيما مضى ولكن في هذه الأيام فإننا إذا سألنا مجموعات مختلفة من المسؤولين في منظمات العمل عن رأيهم حول الطبيعة الإنسانية نجد أن الإجابة تبعث على الكثير من التفاؤل. فبالرغم من أن البعض منهم مازال مقتنعاً بالفلسفة القديمة إلا أن غالبيتهم يرى أن معظم الناس لديهم القدرة على العمل الجاد متى تهيأت الظروف

لذلك. فإذا كان هناك تقدير سليم لجهودهم (بإعطائهم الأجور المناسبة مثلاً) وأعطيت لهم الفرصة للنجاح في العمل (من خلال الاهتمام بتأهيلهم وتدريبهم) فمن المتوقع أن يبذلوا كل ما في وسعهم دون حاجة إلى ضغط أو إكراه. وهكذا نجد أن العاملين سيبدلون أقصى ما في وسعهم إذا أرادوا ذلك ودور الإدارة هو تهيئة الظروف المناسبة التي تساعد على تكوين تلك الإرادة.



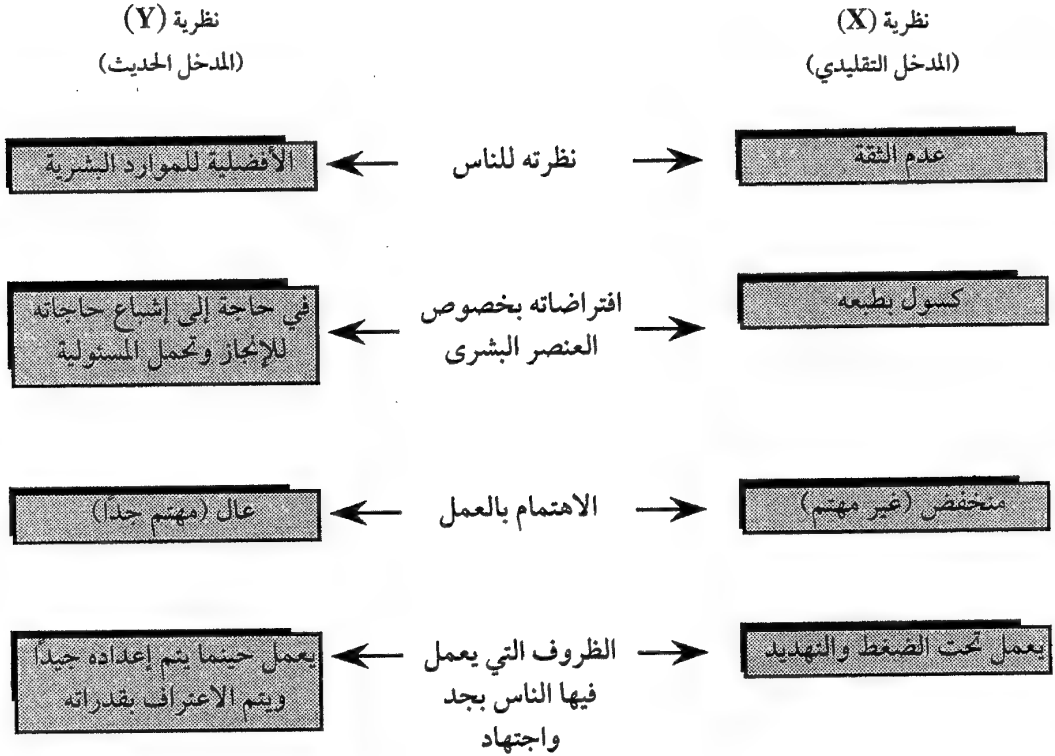
(شكل 1-6) العمل في المصانع قديماً وحديثاً

على العكس من ظروف العمل الآمنة والمريحة الموجودة في المصانع حالياً - الصورة اليسرى من الشكل - فإن المصانع في بداية القرن العشرين كانت لا تطاق. ويفترض السلوك التنظيمي أن العاملين يمكن أن يكونوا أكثر إنتاجاً عندما يعملون في وظائف مريحة.

والمدخل الذي يفترض أن الناس ليسوا كسالى بفطرتهم بل أنهم يرغبون في العمل الجاد متى تهيأت الظروف لذلك يسمى نظرية (Y). وتقوم فلسفة هذه النظرية على أساس أن العمل يشبع حاجات نفسية لدى الفرد ويحاول من خلاله أن يثبت قدرته على الإنجاز وتحمل المسؤولية وعلى عكس نظرية (X) التي تقوم على أساس عدم الثقة في الفرد فإن نظرية (Y) تراهن على أهميته. ويوضح الشكل (1-7) المقارنة بين النظريتين.

ويتضح من استعراض فلسفة نظرية (Y) التي أصبحت سائدة بين المهتمين في مجال السلوك التنظيمي أن الناس لديهم استجابة عالية لبيئة عملهم، وأن أسلوب معاملتهم يؤثر في الكيفية التي يتصرفون بها في العمل. ولقد أصبح المتخصصون في السلوك التنظيمي على وعي كامل بالظروف التي تدفع الناس للتصرف بطريقة إيجابية في العمل. فظروف العمل التي يلقي فيها العاملون معاملة ودية تقوي التزامهم تجاه المنظمة، وتدفعهم إلى العمل فوق ما هو مطلوب منهم أحياناً على العكس من ذلك فإن بيئة العمل التي تتضمن الابتزاز والاستغلال تدفع العاملين للتصرف بطريقة سلبية مثل تقييد

الإنتاج وإثارة الشغب والسرقعة أو حتى ترك العمل كلية. وباختصار فإن السلوك التنظيمي بمفهومه الحديث يرى أنه ليست هناك أية أسباب تمنع من جعل مواقع العمل منتجة وباعثة للسرور في نفس الوقت.



(شكل 7-1) الفرق بين نظرية (X) ونظرية (Y)

تحمل نظرية X فكرة سلبية عن العاملين بالمقارنة بنظرية Y . ويوضح الشكل بعض الفروق الأساسية بين النظريتين أو الفلسفتين الإداريتين القديمة والمعاصرة.

**ليس هناك مدخل وحيد مفضل لإدارة الناس؛**

#### There is No "One Best Approach" to Managing People

ما أفضل طريقة لتحفيز الناس؟ وما أفضل أنماط القيادة؟ وهل يجب أن تتخذ القرارات الهامة في المنظمة بشكل جماعي أم بشكل فردي؟ قد تثار أسئلة كهذه إلا أن المشكلة فيها أنها تفترض إمكانية وجود إجابة واحدة لكل سؤال فهي تفترض وجود طريقة مفضلة للدافعية، ونمط أفضل للقيادة في كل الظروف، وطريقة وحيدة مفضلة في اتخاذ القرارات، ويرى المتخصصون المحدثون في مجال السلوك التنظيمي أنه ليس هناك مدخل وحيد مفضل عند مواجهة تلك الظواهر المعقدة والاعتقاد بغير ذلك يعتبر

اعتقاد مبالغ في التبسيط ويتهم بالتحيز وعدم الدقة فالسلوك في موقع العمل نتيجة معقدة لتفاعل العديد من القوى والعوامل. وهذه الحقيقة يبلورها ما يعرف الآن بالمدخل الموقفى Contingency approach الذي أصبح أحد السمات المميزة لعلم السلوك التنظيمي في الوقت الراهن.

فسلوك الفرد في العمل يتأثر بالعديد من العوامل الشخصية مثل قيم الفرد، ومهاراته ودوافعه كما يتأثر بالعديد من العوامل الموقفية مثل طبيعة التنظيم وطبيعة العلاقات الاجتماعية بين أفرادها كما يجب أن نأخذ في الاعتبار أيضاً العديد من الخصائص المميزة للبيئة المحيطة بالعمل مثل: (مدى قوة الاقتصاد العام، وقوة المنافسة في مجال عمل المنظمة). وبالرغم من أن تلك العوامل يمكن أن يؤثر كل منها بشكل منفرد على سلوك الفرد في العمل إلا أنها في تفاعلها معاً تجعل التأثير أكثر تعقيداً. ويصور الشكل (8-1) العوامل المكونة للمدخل الموقفى.



(شكل 8-1)

مدخل المواقف في تفسير السلوك التنظيمي

يعترف السلوك التنظيمي بأن  
للعديد من العوامل تأثير على سلوك  
العاملين في المنظمات وهذا ما يشرحه  
بوضوح مدخل المواقف.

ويبدو تأثرنا بالمدخل الموقفى عند إجابتنا على ما يوجه إلينا من أسئلة في مجال السلوك التنظيمي حيث لا نستطيع في العادة إعطاء إجابة مباشرة وفورية لأي سؤال إلا بعد أن نستفسر عن الظروف التى تم فيها التصرف، فالتصرف الواحد يمكن تفسيره بطرق مختلفة وفقاً للظروف التى نشأ فيها. وقد لا يروق هذا المدخل للبعض لأنهم يرون أن الالتزام به يعقد مشكلة تفسير السلوك. إلا أن ما يجدر الإشارة إليه أن هدفنا في الدراسة هو الدقة وليس مجرد التبسيط وستوضح الفصول التالية أن هذا المدخل ينتشر في السلوك التنظيمي. وسنتبع في شرحنا الخط الدقيق بين التعقيد والتبسيط الذي يؤدي إلى سوء الفهم.

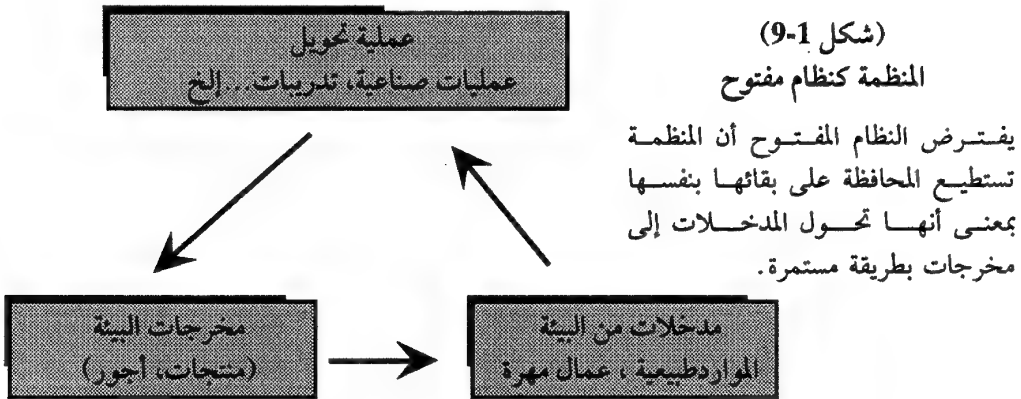
## قضية عالمية :

هل تعتقد أن الثقافة القومية هي العامل الذي ترتبط وتتأثر به جميع أشكال السلوك التنظيمي؟  
وبلغة أخرى فإنه من التبسيط المخل أن يعتقد بوجود مبادئ عالمية في السلوك التنظيمي.

## التنظيمات نظم ديناميكية ودائمة التغير:

Organizations are Dynamic and Ever-changing:

يتفق علماء السلوك على أن المنظمات هي بمثابة كائنات ديناميكية دائمة التغير وليست مجرد كيانات ساكنة. بمعنى آخر فإنهم ينظرون إليها باعتبارها نظم مفتوحة open systems تحصل على الموارد من بيئتها الخارجية (مدخلات) مثل المواد الخام والعمال المهرة وتحولها من خلال عملياتها إلى مخرجات (منتج تام الصنع مثلاً). هذه المخرجات يمكن أن تتحول بدورها إلى مدخلات جديدة ، وهكذا تستمر الدورة كما يمثلها الشكل (9-1) .



ولتوضيح موضوع النظام المفتوح باعتباره نظاماً حركياً نأخذ مثالاً على القوى العاملة. فالمنظمة تحصل على احتياجاتها من قوة العمل من البيئة وتقوم بإعدادهم وتدريبهم على العمل ويحصلون على أجور مقابل اشتراكهم في إنتاج سلع المنشأة ثم ينفقون تلك الأجور في المجتمع مما يعطي فرصة لأفراد آخرين لشراء منتجات الشركة مما يخلق فرص عمل جديدة. وهكذا يعيش النظام في حركية دائمة ولزيد من التبسيط نجد أن العملية لها مثيل في الجسم البشري ففي عملية التنفس يحصل الجسم على الأوكسوجين ويحوّله إلى ثنائي أكسيد الكربون الذي يتنفسه النبات، ويعيد تحويله إلى أوكسوجين ، يتنفسه الإنسان وهكذا. وخاصية الاستمرارية هذه للنظام المفتوح ليست ضرورية لحياة الإنسان فقط ولكنها ضرورية أيضاً لحياة المنظمات.

والاقتناع في مجال السلوك التنظيمي بالطبيعة الديناميكية للمنظمات يعني أن

السلوك التنظيمي يتأثر بشكل دائم بالقوى الموجودة في البيئة الخارجية مثل الاتجاهات الاجتماعية، والتغيرات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي وما شابه ذلك. وباختصار فإن المنظمات يجب النظر إليه باعتبارها كيانات دائمة التغير. ومن ثم فإن مجال السلوك التنظيمي عرضة لمواجهة تغيرات مستمرة.

### القوى التي تشكل السلوك التنظيمي في الوقت الراهن:

#### Forces Shaping Organizational Behavior Today

للقوف بشكل دقيق على طبيعة السلوك التنظيمي كأحد العلوم المعاصرة فمن الضروري معرفة مدى علاقته بمختلف القوى والمتغيرات، خاصة تلك القوى الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تميز مجتمع اليوم. وتضم تلك القوى ما يلي:

- (1) العولمة
- (2) تنوع قوة العمل.
- (3) نمو ترتيبات عمل جديدة ومرنة.
- (4) التطورات التكنولوجية وما نتج عنها من صيغ تنظيمية جديدة.
- (5) ثورة الجودة
- (6) التوقعات الخاصة من السلوك الذي يراعى المسؤولية الاجتماعية.

### الإدارة الدولية والعولمة الاقتصادية:

#### International Business and Global Economy

إذا نظرت إلى السيارة التي تقودها تجد أنها مكونة من أجزاء تم تصنيعها في أقطار مختلفة، كما أن بعض البنوك التي تتعامل معها الآن قد تكون فروعاً لبنوك أجنبية مركزها الرئيسي في الخارج. وجهاز الكمبيوتر الشخصي الذي قد يحمل علامة تجارية أمريكية يمكن أن يكون قد تم تجميعه في المكسيك باستخدام رقائق مصنعة في كوريا. والملابس التي ترتديها قد تكون مصنعة في تاوان من غزل هندي أو مصري والأمثلة لا تحصى لتؤكد حقيقة هامة أن نشاط الأعمال صار ذا طابع عالمي. وهذا من شأنه أن ينعكس على دراسات السلوك التنظيمي من حيث الطبيعة العالمية لمنظمات اليوم والدور الهام الذي تلعبه الثقافة في التنظيم.

**أثر العولمة على المنظمات:** *Organizations in the Global Arena* حتى يمكن فهم السلوك في المنظمات فهماً صحيحاً يجب أن نأخذ في اعتبارنا أن منظمات الأعمال تعمل في بيئة اقتصادية تتدفق فيها الموارد من معلومات و سلع وأموال... إلخ. من خلال التعاملات



التي تتم بين المنظمات . وفي العقود الأخيرة لم تعد التعاملات مقصورة على مجرد البيئة المحلية بل أصبحت تمتد لتشمل المجال الدولي مما جعل البعض يقول أن المنافسة العالمية هي أقوى وأبرز الحقائق الاقتصادية في فترة التسعينات ومما يؤكد ذلك :

- بينما كانت 7% من الشركات فقط في الولايات المتحدة تتأثر بالمنافسة الخارجية في الستينيات نجد أن هذا الرقم قفز إلى أكثر من 70% في الوقت الراهن .

- 20% من فرص العمل في الولايات المتحدة تأتي سواء بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال التجارة الدولية .

- أن كل بليون من قيمة صادرات الولايات المتحدة يوفر 20000 فرصة عمل جديدة .

ومن الملاحظ أن التجارة بين الأمم قد تمت من 308 بليون دولار عام 1950 لتبلغ 3.8 ترليون عام 1993 . ولقد ساعد على هذا النمو العديد من العوامل ومنها :

(1) أن التطور التكنولوجي ساعد على تخفيض تكاليف النقل والاتصالات .

(2) تخفيض الكثير من الدول للقيود المفروضة على حرية التجارة .

(3) أن الكثير من الدول النامية - طمعاً في تطوير اقتصادياتها - قد اعتنت بتطوير صادراتها وفتحت أبوابها للشركات الأجنبية الباحثة عن الاستثمار مما ساعد على توسيع فرص النمو الاقتصادي وزيادة فرص المنافسة في مختلف أرجاء العالم . ولقد تفاعلت تلك العوامل مجتمعة في نمو الاتجاه نحو العولمة، وهي تلك العملية التي يتم من خلالها ارتباط الناس في مختلف بقاع العالم وتواصلهم ثقافياً، واقتصادياً، وسياسياً، وتكنولوجياً .

وإذا كانت التجارة العالمية هي "المحرك" الرئيسى لقطار العولمة فإن القاطرة هي الشركات متعددة الجنسية (Multinational Corporations) . والشركة متعددة الجنسية هي شركة ذات عمليات منتشرة في دول مختلفة ولكن لها مركز رئيسي في دولة معينة (الوطن الأم) . والشركات متعددة الجنسية هي المسؤولة بشكل رئيسي عن الاستثمار المباشر في الدول الأجنبية . فأكثر 300 شركة متعددة الجنسية لديها ربع الأصول المنتجة في العالم وتمتلك أكبر 100 شركة منها أصولاً قيمتها 3.1 ترليون دولار . وهناك ما يقرب من 35000 شركة متعددة الجنسية في مختلف أرجاء العالم حالياً وعددها في تزايد مستمر خاصة مجال التكنولوجيا المتقدمة High-tech . هذا ويجب ملاحظة أن أكثر من 50% من أصول تلك الشركات مستثمر في الخارج . وينطبق نفس القول على توزيع الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسية وعلى سبيل المثال نجد أن أكثر من نصف موظفي شركة ماتسوشيتا وهي شركة مركزها الرئيسى في اليابان يعيشون ويعملون في

دول أخرى. ويمكن اعتبار الشركات متعددة الجنسية - بسبب تزايد عددها وانتشار فروعها التي بلغت الآن أكثر من 170000 فرع - مسئولة إلى حد كبير عن وجود ظاهرة انتشار المهاجرين Expatriates وهم الأفراد الذين ينتمون إلى دولة معينة ولكنهم يعملون ويعيشون في دول أخرى.

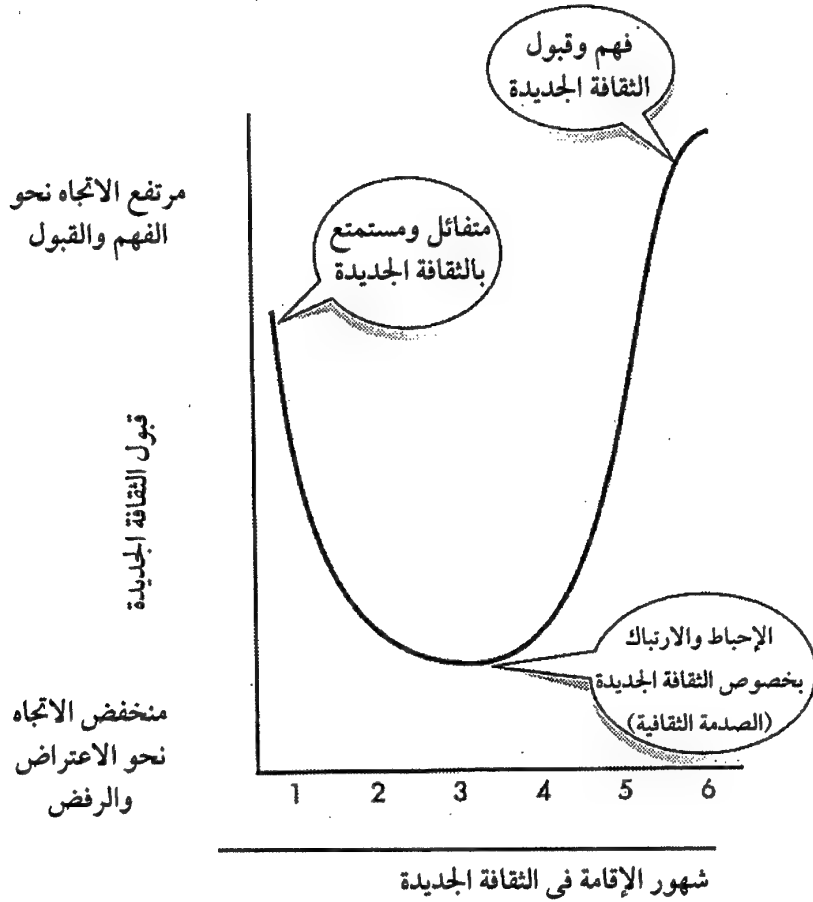
يتضح مما سبق أن الاتجاه نحو العولمة أصبح له تأثيرات متعددة ومعقدة في حياة الأفراد في مختلف أرجاء العالم. وبالطبع فإن تلك الحقيقة لم يغفلها المتخصصون في السلوك التنظيمي وهذا ما دفع أحد الخبراء في إدارة الموارد البشرية إلى القول: (إن أي مشكلة دولية في الواقع إما بسبب الناس أو بتصدي الناس لحلها، ومن ثم فإن اختيار الشخص المناسب ووضعه في المكان المناسب وفي التسويق المناسب هو المفتاح الرئيسي لنمو المنظمة على المستوى العالمي).

**أثر الثقافة، Culture and Its Impact** عند الحديث عن العولمة فإن علماء السلوك التنظيمي يكون اهتمامهم موجهًا بالدرجة الأولى إلى أثر الثقافة على اتجاهات الأفراد، وسلوكهم في العمل. والسؤال المطروح هو هل الناس الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة متشابهين في سلوكهم في العمل أم مختلفين؟ ولكن قبل الإجابة على هذا السؤال يجب أولاً أن نحدد ما المقصود بالثقافة Culture؟ وهنا نجد أن معظم علماء الاجتماع يتفقون على أنها مجموعة القيم، والأعراف (التقاليد) والمعتقدات التي يشترك فيها أعضاء كيان اجتماعي معين (دولة مثلاً). وبالرغم من أن المجتمع قد يتميز بمجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف العامة إلا أن ذلك لا يمنع من وجود عدة ثقافات فرعية لكل مجموعة من المجموعات الأصغر داخل المجتمع الكلي. فالولايات المتحدة مثلاً توصف بأنها مجتمع متعدد الثقافات Multicultural Society حيث توجد جماعات من أجناس وأصول عرقية مختلفة لكل منها ثقافتها الخاصة. ولا يدرك الناس عادة تأثير الثقافة التي يعيشون فيها. وفي الحقيقة فإنه يلزم تعرض الناس لثقافات مختلفة حتى يدركوا بوعي ثقافتهم الأصلية.

ويبدو أثر التباين الثقافي واضحاً بالنسبة للأفراد الذين يهاجرون للعمل خارج أوطانهم في الشركات متعددة الجنسية حيث إن الانتقال إلى ثقافة مختلفة تتضمن قيماً وأعرافاً وتقاليداً لم يعتادوا عليها تصيبهم بما يمكن تسميته بالصدمة الثقافية Culture shock كما أن المرء يصاب بالصدمة الثقافية أيضاً عند عودته لوطنه الأصلي بعد غيبة طويلة في الخارج ويحتاج لفترة لإعادة التكيف Repatriation.

وبصفة عامة فإن الصدمة الثقافية تحدث نتيجة لإدراك الناس أن الآخرين يختلفون

عنهم بطريقة لا يمكنهم تخيلها. وقد يأخذ ذلك منهم بعض الوقت حتى يتعودوا عليه. ولقد لاحظ المتخصصون أن التكيف مع الثقافة الأجنبية يأخذ بوجه عام شكل (u) كما يتضح في الشكل (10-1).



(شكل 10-1) التكيف مع الثقافة الأجنبية

مراحل التكيف مع الثقافة الأجنبية: يتبع الناس في تكيفهم مع الثقافة الأجنبية شكل الحرف U الموضح بالشكل. وتحدث الصدمة الثقافية بعد المرحلة الأولى. وتبدأ مرحلة التكيف بعد ذلك - ويستمر ذلك ستة أشهر. وعموماً فكلما طالت فترة بقاء الشخص في دولة معينة كلما زاد تقبله لثقافتها.

ويتضح من الشكل (10-1) أن الفرد في بداية انتقاله للثقافة الجديدة يكون متفائلاً ولديه رغبة في الاستمتاع بعالم جديد وهذه العملية تستغرق حوالي شهر أو يزيد قليلاً. وفي الشهور التالية يشعر بالارتباك والإحباط خلال معاناته للتكيف مع الثقافة الجديدة (وهنا تحدث الصدمة الثقافية). ولكن بعد حوالي ستة شهور فإنه يتكيف مع الثقافة الجديدة ويصبح أكثر ميلاً لتقبلها. وتدلل هذه الملاحظات على أن الصدمة الثقافية أمر

محتم الحدوث وقد يحدث في بداية دخول الفرد في الثقافة الجديدة ولكن كلما قضى الفرد وقتاً أطول في تعلم طرق الحياة في الثقافة الجديدة؛ كلما كان أكثر فهماً وتقبلاً لها.

وترجع الصدمة الثقافية إلى النظرة الضيقة من بعض الناس عند تفسير سلوك الآخرين حيث يعتقدون أن هناك طريقة مثلى وحيدة للتصرف بالإضافة إلى اعتقادهم الخاطئ بأن طريقتهم في الحياة هي الطريقة المثلى. فالأمريكيون على سبيل المثال يتمسكون بصرامة بضرورة التحدث بالإنجليزية بينما معظم الدول الأوروبية تميل إلى التحدث بأكثر من لغة كما يرى الأمريكيون أيضاً أن كل بلاد العالم لابد أن تتعلم الإنجليزية.

وكما أوضحنا فيما سبق فإن تعرض الفرد لثقافات مختلفة يعلمه بأن الشيء الواحد يمكن عمله بطرق مختلفة، وأن هذه الطرق قد تكون جميعها متساوية في الجودة.

ولا يفوتنا الإشارة هنا أن النظرة الضيقة والمتحيزة في الإدارة التي سادت في فترة معينة كان لها أثرها في تأخر فهمنا لحقيقة السلوك التنظيمي. ففي فترة الخمسينات والستينات نجد أن الباحثين في مجال الإدارة أهملوا دراسة أثر التباين الثقافي على التنظيمات، بل وتبنوا افتراضين يشوبهما التحيز والقصور وهما: أن هناك مبادئ عامة للإدارة الناجحة، وأن أفضل الممارسات الإدارية هي تلك التي نجحت في الولايات المتحدة الأمريكية. ويعرف ذلك المدخل الجامد بفرض التوحد أو التقارب Convergence Hypothesis ويعكس هذا التحيز حقيقة أن دراسة السلوك في المنظمات ظهرت في الولايات المتحدة عندما كانت أمريكا تمثل القوة الاقتصادية المسيطرة في العالم.

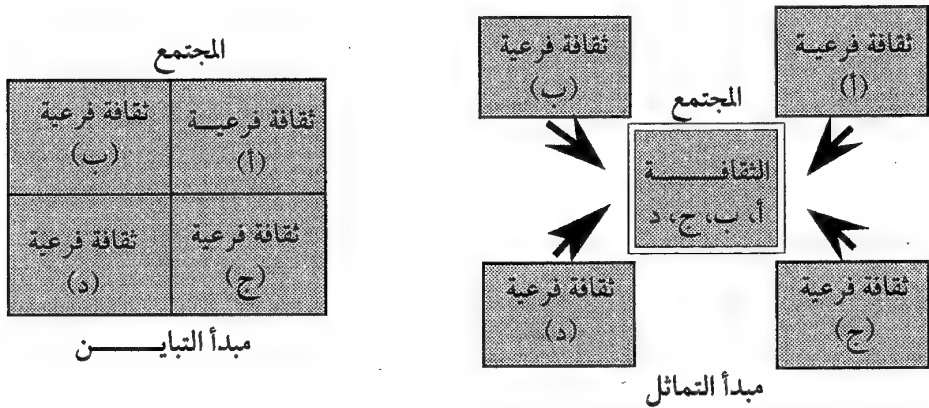
ومع تزايد العولمة الاقتصادية أصبح المدخل الأمريكي مفضلاً إلى حد كبير، فقد اتضح أن هناك ممارسات إدارية ناجحة في بلدان مختلفة تسير على مناهج مختلفة عن المنهج الأمريكي. وهذا معناه أنه من الممكن وجود طرق مختلفة لإدارة الناس بفاعلية تأخذ دعائمها من الثقافة القائمة فيها. ومع الالتزام بهذا المدخل فإن فهم السلوك الإنساني في التنظيم يحتاج إلى فهم المحتوى الثقافي الذي تم في إطاره. ويعرف هذا بفرض التعدد. وعلى سبيل المثال نجد أن التقاليد والأعراف في المجتمع الأمريكي ترى أنه من الملائم أن يوجه المرؤوس أسئلة واستفسارات إلى رئيسه في العمل بينما يعتبر ذلك من المحرمات في المجتمع الياباني. من هنا نجد أن المهتمين بالسلوك التنظيمي أصبحوا حساسين إلى حد كبير إلى الطريقة التي تؤثر بها الثقافة على السلوك التنظيمي.

### الاتجاه نحو التنوع في قوة العمل : Trends Toward Diversity

ناقشنا فيما سبق التباين الثقافي الذي قد يوجد بين الدول المختلفة، إلا أن هذا التباين قد يوجد داخل المنظمة الواحدة، فعلى سبيل المثال نجد أن المنظمات الأمريكية

داخل الولايات المتحدة يعمل بها مواطنون ذوو أجناس وديانات وأصول عرقية مختلفة ويناقش هذا المبحث طبيعة الموارد البشرية المتنوعة الموجودة في المنظمات هذه الأيام. كما سيشارك في توقع ما ستكون عليه الحال مستقبلاً. كما سنقوم أيضاً بذكر الخطوط العريضة لما ينبغي على المنظمات فعله لرعاية ذلك التنوع وتحقيق الاستفادة المثلى منه بصفته اتجاهاً نامياً في المنظمات المعاصرة. ولكننا سنتوجه قبل دراسة تلك القضايا إلى التمييز بين مدخلين لتحقيق التنوع استخدمنا في أمريكا وهما: مبدأ التماثل ومبدأ التباين.

- (1) مبدأ التماثل *Melting pot* ويعني أن الناس الذين ينتمون إلى أصول عرقية وديانات مختلفة تنصهر كل خلفياتهم الثقافية لتمثل في ثقافة واحدة مشتركة. فالمهاجرون الأوائل إلى الولايات المتحدة مثلاً حاولوا الاستيعاب الثقافة الأمريكية وأصبحت تجمعهم الطريقة الأمريكية في الحياة بغض النظر عن الثقافات الأصلية لكل منهم. ومع ذلك فإن الأمور قد تغيرت في الولايات المتحدة منذ منتصف الستينات فمع نمو حركة الحقوق المدنية وتحدى الناس للمثاليات المجتمعية القديمة أصبح المجتمع الأمريكي لا يصر على مفهوم التماثل بين الأفراد ويحترم مبدأ التباين والاختلاف.
- (2) مبدأ التباين والاختلاف *Cultural pluralism*. وتقوم فكرة هذا المبدأ على أن الانسجام والتناغم الاجتماعي لا يتطلب من الناس الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة أن ينصهروا جميعاً في بوتقة واحدة لتحقيق التماثل الثقافي بل يمكن أن يتحقق هذا الانسجام مع احترام الثقافات الفردية. وهذا يعني أن الناس الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة ويعملون معاً في منظمة واحدة لا يتوقع أن يكون كل منهم مثيلاً للآخر بل يكفي أن يستوعب، ويقبل، ويحترم ثقافة الآخرين. ويبين الشكل (11-1) الاختلاف بين المبدئين.



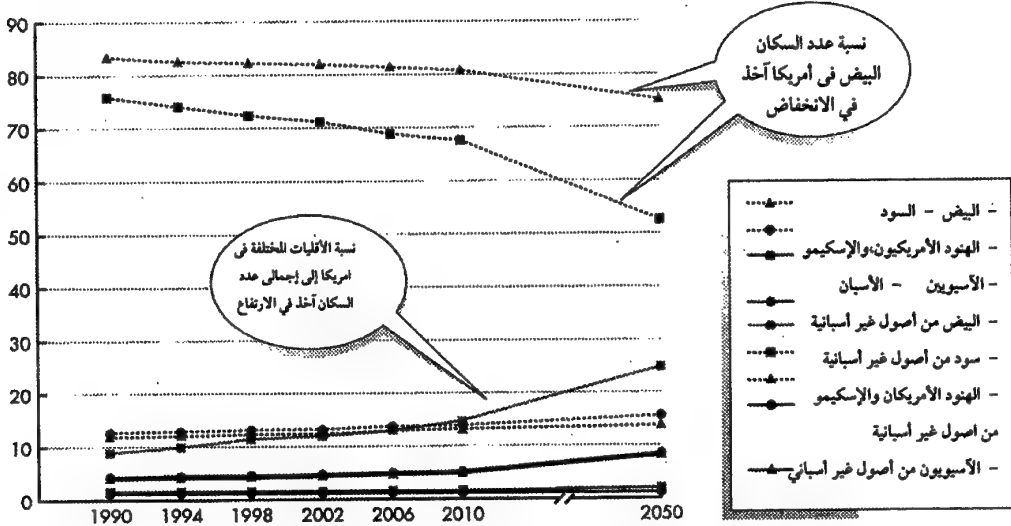
شكل (11-1) المقارنة بين مبدأ التماثل ومبدأ التباين والاختلاف

تؤكد فلسفة التماثل على وجود ثقافة عامة تنشأ من اندماج الثقافات الفرعية فالثقافات أ، ب، ج، د تنصهر مع بعضها في ثقافة واحدة. وعلى العكس من ذلك فإن فلسفة التباين أو التعدد تؤكد أن الناس من الثقافات المتعددة يعيشون معاً في مجتمع يعترف بثقافتهم ويحافظ عليها.

ولقد ازدادت في هذه الأيام القناعة بمبدأ احترام الثقافات الفرعية داخل الثقافة الكلية الواحدة وانعكس ذلك في نمو مدخل احترام التنوع Valuing diversity الذي يشجع على قبول واحترام التباين والتنوع في قوة العمل. وستعرض في الفصل الخامس للعوامل التي تؤثر في الاتجاهات نحو الآخرين وكيفية إدارة التنوع في قوة العمل بفاعلية وسنكتفي هنا بالتركيز على التنوع الناتج عن العوامل الديمغرافية.

**تنوع قوة العمل The Diverse Workforce:** في أواخر الخمسينات وبداية الستينات كان الأمر المألوف في الولايات المتحدة هو أن الرجل هو الذي يعمل طوال اليوم لإعالة زوجته وأبنائه، ودور المرأة هو رعاية الشئون المنزلية فقط. ولكن الصورة تغيرت الآن تمامًا إذا أخذنا في الاعتبار الاتجاهات التالية:-

- **تزايد مشاركة المرأة في قوة العمل.** فنصف النساء في الولايات المتحدة يشاركن في العمل ونصف قوة العمل تقريبًا من النساء وبالطبع فإن النسبة تزايدت بمرور الوقت ويمكن أرجاع ذلك لعدة عوامل من بينها تزايد قبول المجتمع لخروج المرأة للعمل.
- **التباين العرقي Racial** فيما مضى كما كانت قوة العمل أغلبها من الرجال فقد كان التركيز أيضًا على تشغيل الجنس الأبيض والآن فكما زادت قوة العمل من النساء فقد زادت نسبة المشتغلين من الأجناس المختلفة مما جعل للبيض أغلبية متواضعة. ومما يؤكد ذلك زيادة عدد المشتغلين الذين ينتمون إلى أصول أفريقية وآسيوية وأسبانية. وبسبب حرية الهجرة فمن المتوقع أن تمثل الأقليات في عام 2050 حوالي 47% من إجمالي عدد السكان في الولايات المتحدة.



شكل (12-1) أعداد ونسب السكان البيض وغيرهم في أمريكا

-ارتفاع متوسط الأعمار ومتوسط فترة العمل. بعد فترة الحرب العالمية الثانية لم يترتب على الانتعاش الاقتصادي في الولايات المتحدة مجرد انفجار سكاني فقط بل ازداد متوسط الأعمار أيضاً. ومن ثم زيادة فترة العمل به بالنسبة للفرد مما أصبح يتطلب إعادة النظر في كثير من السياسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية مثل سياسات التقاعد.

وقد صاحب هذا التنوع المتزايد في قوة العمل سواء من حيث النوع (ذكر/ أنثى) أو الأصول العرقية أو الأعمار مبادئ الشركات باتخاذ العديد من السياسات التي تعاون موظفيها في إشباع حاجاتهم الفردية والتزاماتهم العائلية ومن بين تلك السياسات ما يأتي:

- توفير أماكن لرعاية الأطفال.. حيث أصبح الكثير من الشركات يحرص على توفير دور لرعاية الأطفال داخل الشركة أو في مواقع قريبة منها يستطيع الوالدين ترك الأطفال فيها خلال فترة العمل. وفي الغرب الأمريكي على سبيل المثال نجد أن الشركات تولي اهتماماً خاصاً لتلك الخدمة لدرجة أنها تقدمها على مدار 24 ساعة يومياً.

- توفير أماكن لرعاية الأقرباء المسنين.. فلا يقف اهتمام الشركات على إنشاء دور لرعاية أطفال العاملين فقط بل يمتد ليشمل إنشاء دور لرعاية الأقرباء المسنين مثل الآباء والأجداد. كما أن بعض الشركات تقدم النصائح لموظفيها بخصوص معاملة ذويهم من كبار السن.

- برامج رعاية متنوعة.. وتستهدف هذه البرامج التخفيف من هذه المشاكل الخاصة التي يواجهها العاملون في حياتهم العائلية حتى يتفرغوا كلية لأعمالهم مثل توفير وجبات جاهزة بأسعار زهيدة، وتوفير خدمة غسيل الملابس، وتوفير وسيلة نقل من الباب للباب وغيرها.

وبالرغم من أن الممارسات السابقة قد تكون مكلفة للشركة إلا أنها تفضل تحمل تكلفتها لما تحققة من فوائد أهمها ما يأتي:

- إن تلك السياسات تساعد الشركة في المحافظة على أصولها من الموارد البشرية بدلاً من هروبها للشركات المنافسة التي تقدم مزايا أفضل، فضلاً عن توفير نفقات الإحلال. وقد وجدت شركة AT&T أن التكلفة المتوسطة للسماح للموظف بالحصول على أجازة مؤقتة لمدة سنة بدون أجر تكلف الشركة 32% من الأجر السنوي للموظف بالمقارنة مع تكلفة تبلغ 150% في حالة إحلال شخص آخر محل هذا الشخص.

- أن معاونته الفرد في حل بعض قضايا الشخصية (غير المرتبطة بالعمل) تساعد على التركيز في عمله وبذلك يصبح أكثر قدرة على التفكير المبدع.

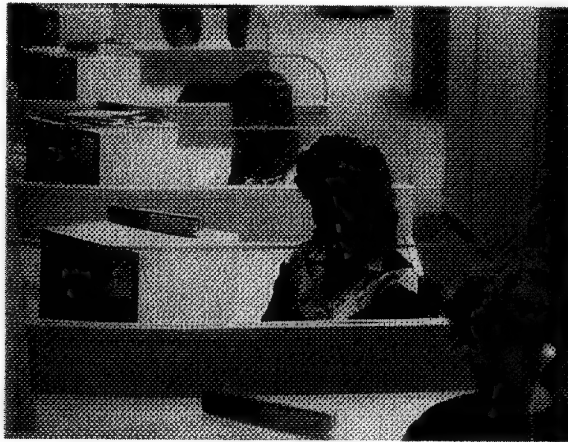
- والفائدة الثالثة والأكثر أهمية أن تلك السياسات تساعد على جذب الكفاءات

العالية للعمل بالشركة مما يعطيها ميزة تنافسية على الشركات الأخرى التي لا تطبق تلك السياسات.

### نحو ترتيبات عمل جديدة مرنة : Flexible, New Working Arrangements

في الماضي حينما كان العمل مسئولية الرجل فقط بينما تبقى المرأة في المنزل لرعاية شئون الأسرة. كما كان العمل من 9 صباحاً إلى 5 مساءً أمراً عادياً ومقبولاً ولكن مع خروج المرأة للعمل أصبح الأمر في حاجة إلى ترتيبات عمل جديدة أكثر مرونة تمكن الزوجين من التوفيق بين ظروف العمل وصالح الأسرة ومن بين تلك الترتيبات ما يأتي:

**وجود برامج مرنة لساعات العمل Flextime Programs** تعطي للفرد حرية أكثر في اختيار وقت الذهاب للعمل والأنصراف منه بحيث يوفق بين جدول العمل وحياته الخاصة. ومن بين البرامج المطبقة في هذا المجال أن يعمل جميع العاملين من 9 صباحاً إلى 12 ظهراً على أن يقسم باقى يوم العمل إلى فترات معينة (من 1-3 مساءً ثم 3-6 مساءً ثم من 6-9 مساءً) وللعامل أن يختار من تلك الفترات ما يلائم ظروفه الخاصة. ومن بين البرامج الأخرى هي ترك ساعة البداية مفتوحة على أن تعطي العامل ساعات العمل اليومية المطلوبة منه محسوبة من بداية دخوله المنظمة وبالطبع فإن تلك الأمور تكون مخططة ومتفق عليها بين العامل والإدارة. وبوجه عام فإن الدراسات تؤكد أن تطبيق مثل تلك البرامج قد ساعد على تحسين مستوى الأداء وزيادة الرضا عن العمل كما أدت إلى تخفيض معدلات الغياب وترك العمل. ولقد اتضح لشركة Duke Power و Pacific Bell أن تطبيق تلك البرامج المنة ساعدت العاملين على التوفيق بين ظروف العمل وحياتهم الأسرية الخاصة.



شكل (13-1) يتمتع العاملون بشركة بل بيرامج ساعات العمل المرنة.

هؤلاء العمال من بين عدد متنام من العاملين بالشركة الذين يتمتعون ببرامج العمل المرنة التي تسمح لهم باختيار جزء من ساعات العمل مما ساعدهم على الوفاء باحتياجات الأسرة والعمل.



- **ضغط ساعات العمل الأسبوعية في عدد محدود من الأيام.** *Compress Workweeks* كأن يعمل ثلاث أيام في الأسبوع كل يوم عشرة ساعات بدلاً من العمل ست ساعات يومياً لمدة خمسة أيام في الأسبوع. ومن الأمثلة المشهورة على ذلك بقاء رجال المطافي في الخدمة لمدة 24 ساعة متواصلة ثم يعطى فترة راحة 48 ساعة. ولقد وجدت إدارة رويال بنك The Royal Bank في كندا الذي تقع مركزه الرئيسي في مونتريال؛ أن الخيارات الخاصة بضغط العمل قد ساعدت على جذب كفاءات طيبة للعمل في البنك حيث كانت تعرض على المتقدمين أحد خيارين: (العمل أربع أيام كل يوم 9.30 ساعة، أو العمل لمدة خمسة أيام خلال ساعات العمل النمطية).

- **المشاركة في العمل** *Job Sharing* وهي صيغة من صيغ العمل جزءاً من الوقت. وفيها يشترك اثنان من الزملاء في القيام بواجبات وظيفة معينة ثم يتقاسمان المسؤوليات والأجر والمزايا وفقاً لنسبة الوقت الذي يعمل به كل منهما. وأحياناً ما تكون عملية المشاركة في العمل مؤقتة. وفي شركة زيروكس Xerox استخدم الكثير من الموظفين نظام المشاركة في العمل وخاصة النساء المتزوجات حديثاً حتى يعطوا وقتاً أكبر لأسرهن الجديدة. وفي شركة بيلا Pella الصناعية التي يوجد مركزها الرئيسي في أيوا Iowa ساعد نظام المشاركة في العمل على تخفيض معدل الغياب بين عمال الإنتاج والموظفين الكتائبيين.

- **التخفيض الاختياري لساعات العمل اليومية** *Voluntary Reduced work Time* بنسبة معينة (تتراوح عادة بين 10-20%) مع قبول تخفيض الأجر بنفس النسبة ولقد أصبح هذا النوع من البرامج شائعاً في كثير من المنظمات الحكومية وعلى سبيل المثال نجد أن ولاية نيويورك تأخذ بهذا النظام ولقد ساعد تطبيقه على استفادة كل من الولاية والموظفين. فبالنسبة للولاية ساعد تطبيق البرنامج على تخفيض نفقات العمالة وبالنسبة للعاملين استمتعوا وأسرههم بالوقت الذي لا يعملون فيه.

- **استخدام التكنولوجيا الحديثة في الاتصالات لأداء العمل عن بُعد (من المنزل مثلاً) ويطلق على هذا النظام اسم** *Telecommuting* ويطلق عليه أيضاً المرونة المكانية في أداء العمل *Flex-place*. وقد استخدم هذا النظام في كثير من الشركات مثل *pacific Bell* و *J.C.penney* ولقد ساعد تطبيقه على تجنب العاملين في تلك الشركات للمشاحنات التي تحدث بين العاملين بسبب الاتصالات المباشرة في العمل كما تمكنت الشركات نفسها من الوفاء بتعهداتها بالنسبة لبعض القوانين الحكومية مثل قانون البيئة (فمثلاً قانون سنة 1990 الخاص بعدم تلويث الهواء الجوي يستلزم تخفيض عدد الانتقالات التي يقوم بها الموظفون). وتشير النتائج الإحصائية إلى ما يأتي:

- يقدر عدد الذين يستخدمون هذا النظام في الوقت الحاضر بحوالي 25 مليون فرد.

- من بين العاملين في أكبر 500 شركة مسجلة بقائمة مجلة فورتشن Fortune حوالي 78% يؤدون جزءاً هاماً من أعمالهم من مواقع خارج العمل.
  - إن هذا النظام سائد التطبيق في الشركات الصغيرة فحوالي 77% من الذين يستخدمون النظام يعملون في شركات يبلغ عدد العاملين فيها أقل من 100 فرد.
- وأستفادة من مزايا التكنولوجيا الحديثة في الاتصالات نجد أن شركة IBM من أوائل الشركات التي استخدمت نظام الاتصالات عن بعد في العمل. ولا غرابة في أن فرع الشركة في منطقة شيكاغو الذي يعمل به أكثر من 4000 موظف بينهم عدد غير قليل مثل رجال بيع وفنيين لا يلتقون بشكل مباشر إلا مرة أو مرتين أسبوعياً ويمارسون عملهم من خلال التليفون المحمول والحاسب الشخصي والفاكس والبريد الإلكتروني e-mail وغيرها من وسائل الاتصال عن بعد.



شكل (14-1) العمل عن بعد في الواقع: هل يعمل هذا الرجل؟

يستخدم العاملون في فرع شركة IBM في منطقة الوسط الغربي حاسباتهم المحمولة يدوياً لأداء العمل من أي مكان، وقد يسرت التقنية على الشركات هذا الاتجاه وخفضت تكاليفه

وفي خلال سنوات قليلة ستكون الشركة في غنى عن أكثر من نصف الأماكن المخصصة للموظفين كما أنها لن تكون بحاجة إلى تداول أكثر من 83% من التقارير التقليدية. وبالرغم من أن العديد من الشركات التي طبقت النظام وجدت له مزايا عديدة مثل توفير في النفقات المكتبية، وتحسين الإنتاجية، وزيادة الرضا بين العاملين إلا أن من الواجب عدم إغفاله أن تطبيق هذا النظام لا يصلح لأي فرد كما أن نجاحه يحتاج إلى العديد من الترتيبات الخاصة التي من بينها:

- في بعض الحالات يحتاج العمل إلى تنمية روح الفريق وهذا لا يتحقق إلا من خلال الاتصال المباشر بين الأفراد. وهذا معناه: أن الاتصال عن بعد لا يصلح في كل الأعمال ويمكن أن يعطي ثماراً طيبة فقط في الأنشطة التي يغلب عليها الطابع الآلي، وتلك التي تحتاج إلى تداول معلومات مثل مندوبي البيع ومبرمجي الكمبيوتر، ووكلاء التأمين وبعض الوظائف الكتابية.

- إن كل شخص لا يصلح بالضرورة لتطبيق هذا النظام فهو يحتاج إلى أفراد يتمتعون بالنضج العاطفي والاعتماد على النفس، والعمل دون حاجة إلى إشراف مباشر من جانب الرؤساء.

- إن الأشخاص الذين سيطبقون هذا النظام فى حاجة إلى تدريب كاف على كافة النواحي التكنولوجية المرتبطة به حتى يمكنهم أداء العمل عن بُعد كما يؤدي تمامًا فى الظروف العادية (فمثلاً يجب تدريبهم على كيفية تجنب المشاكل الصحية الناتجة عن الجلوس لفترات طويلة أمام الأجهزة، وعلى كيفية إدارة الوقت بفعالية، وعلى ممارسة العمل المستقل، وعلى كيفية تجنب التداخلات من جانب الأسرة أثناء القيام بالعمل).

- إن تطبيق هذا النظام يثير بعض المشاكل الخاصة بالأجور العادلة لمن يطبقون النظام. ففي كثير من الحالات يصعب وضع معايير خاصة بكمية وجودة العمل. وبوجه عام يجب أن تحرص الشركة التي تطبق النظام على وضع حلول مفهومة ومقبولة لتلك المشاكل قبل بدء تطبيق النظام.

ومن الواضح أن لنظام العمل عن بُعد مشاكله، كما أن له مزاياه بالنسبة للمنظمات المعاصرة أخذًا فى الاعتبار أن التقنية الحديثة قد سهلت ذلك وجعلته أقل تكلفة بالنسبة للعاملين، كما أن ازدحام الطرق قد دعم ذلك الاتجاه، ولذلك فقد يكون من الحكمة أن تراجع الشركات النقاط السابقة قبل تطبيق ذلك النظام.

### دور التكنولوجيا فى خلق صيغ تنظيمية جديدة:

#### New Organizational Forms Created by Technology:

منذ الثورة الصناعية يعمل الأفراد فى وظائف تنتظم فى تدرج هرمي يطلق عليه: التنظيم. ولقد ظلت تلك الصيغة التقليدية موجودة ومطبقة خلال القرن العشرين ولكن السنوات الأخيرة شهدت تغيرات ملحوظة سواء فى الوظائف أو التنظيمات نفسها تحت تأثير العديد من المتغيرات أهمها التقدم فى تكنولوجيا الحاسبات. ولقد كان لهذا التقدم تأثيرات عديدة على السلوك التنظيمي يمكن إيجازها فيما يلي:

(1) **تنظيمات أبسط وأقل حجماً** *Leaner organizations* . . بالرغم من أن إدخال الآلية فى العمل قد أدى إلى إحلال الآلة محل الفرد فى كثير من الحالات إلا أن التطورات التكنولوجية فى الحاسبات كان لها تأثيرات أكثر شدة. فقد ساعدت على البرمجة المسبقة لكثير من العمليات بحيث يمكن أن تؤدي العديد من العمليات الخاصة بإنتاج الخدمة أو السلعة بمجرد الضغط على زر واحد مما ساعد على اختفاء الكثير من الوظائف وأصبحت التنظيمات (على الأقل الناجحة منها) أصغر بكثير مما سبق. فعلى سبيل المثال فإن شركة

فورد توظف 400 فرد في قسم الحسابات ولكن شركة مازدا لديها خمسة موظفين فقط للقيام بنفس العمل بسبب استخدامهم المتفوق لتكنولوجيا الحسابات. ولم يؤثر استخدام التقنيات العالية للحاسب على تخفيض عدد الوظائف اليدوية أو الكتابية فقط بل أدى في كثير من الحالات إلى الاستغناء عن بعض أعضاء الإدارة الوسطى باعتبار أن الحاسبات تقوم بمهمة اتخاذ القرارات التي كان يضطلع بها هذا المستوى. وعلى عكس التطور التدريجي المعروف فإن التقنية المستخدمة هذه الأيام تتطور بسرعة تتلاءم مع قدرتنا على استخدام هذا التغيير. وقد أدى هذا إلى اختفاء العديد من الوظائف سواء في مجال الإنتاج أم الخدمات خاصة بما في ذلك الوظائف العقلية التي كانت تؤديها الإدارة المتوسطة. وفي الحقيقة فإنه قد ظهر أن نسبة تسريح هذا المستوى من العمالة تبلغ 20% من العمالة المسرحة في الشركات المعاصرة رغم أن نسبة هذه العمالة لا تزيد عن 10% من العمالة في هذه الشركات. وقد أدى ذلك التطور التقني إلى تخفيض عدد العاملين اللازمين لإنتاج منتج معين إلى النصف في بعض الحالات، كما هي الحال في مصنع شركة جنرال إلكتريك بمدينة تشارلوتزفيل ولاية فرجينيا.

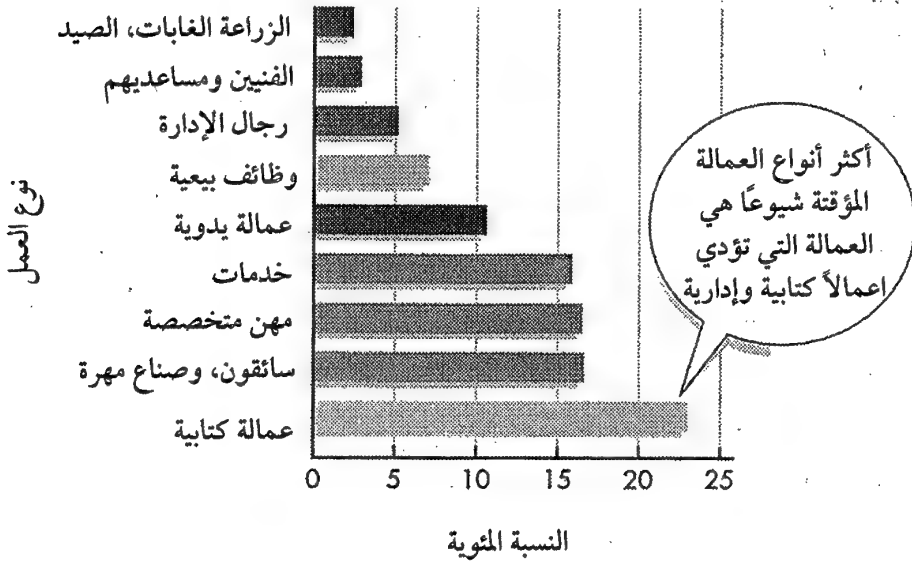
ومن بين الوسائل الأخرى لإعادة هيكلة المنظمة لجعلها أكثر بساطة وأقل حجماً اتباع سياسة الشراء من الخارج Outsourcing حيث تلغي المنظمة بعض أجزاء النشاط غير الرئيسي (النشاط المساعد) وتوكل القيام به إلى جهة أخرى خارجية مقابل أجر بحيث تركز المنشأة كل جهدها وإمكاناتها في نشاطها الرئيسي فالشركة الصناعية مثلاً التي توكل نشاط الصيانة أو عمل كشوف الأجور لشركات أخرى متخصصة في تلك الخدمات يكون بإمكانها أن تنمو دون تضخم في الحجم وتركز مواردها الرئيسية لخدمة نشاطها الصناعي الأساسي حتى تتفوق فيه.

وقد اعتمد على ذلك المبدأ كل من شركة سرفيس ماستر Service Master التي تخصص في خدمات النظافة وشركة ADP المتخصصة في خدمات الأجور، فهما تقدمان تلك الخدمات لعملائها مما يسمح لهؤلاء العملاء بالتفوق في أداء وظائفهم الأساسية.

وقد يتخوف البعض من أن ترك مهمة القيام ببعض الأنشطة لمصادر خارجية قد يجعل الشركة تعتمد على الغير مما يعرضها للخطر. لذلك يوصي بعض الخبراء بأن الأمور التي تترك للغير ينبغي ألا تكون لها علاقة بقدرتها التنافسية (كنشاط الحراسة مثلاً) أو أنها يمكن أن تؤدي بطريقة أفضل من خلال الغير. وتدل شواهد الواقع على أن حوالي 30% من الشركات الكبرى في الولايات المتحدة تعتمد على مصادر خارجية في تصنيع بعض احتياجاتها من الأجزاء التي تدخل في صناعتها الرئيسية. كذلك أصبح من الشائع بالنسبة

للشركات التي تبيع الحاسبات الشخصية أن تعتمد على الغير فى تصنيع الكثير من مكونات الحاسب مثل (Hard Drives, CD- Roms, and Chips).

(2) إحلال العمالة المؤقتة التي تعمل بعقد لفترة أو مهمة محددة محل العمالة الدائمة بدلاً من الإلغاء الكلى لبعض الأنشطة وما يرتبط بها من وظائف حيث تميل بعض المنشآت إلى تشغيل الأفراد بعقود لفترة محددة عند الحاجة . ويشير الشكل رقم (15-1) إلى أن الجزء الأكبر في هذا النوع من العقود يشمل الوظائف الإدارية والكتابية . ويلاحظ أن هذا الأسلوب يعطي مرونة كبيرة للشركة سواء في أوقات النمو أو التخفيض وتحصل المنظمات عن طريقه على احتياجاتها من الخبراء المتخصصين عند الحاجة .



شكل (15-1) الأعمال التي تشغلها العمالة المؤقتة أكبر جزء من العمالة المؤقتة وهم الذين يؤدون الأعمال الكتابية

أكثر أنواع العمالة المؤقتة شيوعاً هي العمالة التي تؤدي أعمالاً كتابية وإدارية

ولقد أدى الاتجاه نحو إعادة الهيكلة بكثير من الشركات إلى تقليص عدد العاملين فيها إلى الحد الذي تلجأ فيه مراراً إلى شركات التوظيف المؤقت المنتشرة في الولايات المتحدة والتي تبلغ حوالي 7000 شركة للحصول على احتياجاتها من قوة العمل . ويتنبأ بعض المحللين إلى أنه خلال سنوات قليلة سيعمل حوالي نصف قوة العمل بنظام العقود والعقود المؤقتة أو بنظام العمل جزءاً من الوقت .

**شبكة التنظيمات المؤقتة (المؤسسة الافتراضية):** مع التزايد المستمر في الاعتماد على مصادر خارجية لممارسة الأنشطة المساعدة والتركيز على المجال الحيوى لنشاط المؤسسة، فإنها ستتفوق في النشاط الذي تخصصت فيه فإذا تعاونت تلك المؤسسات لإنجاز مشروع يحتاج إلى تكامل قدراتها جميعاً، فإننا نكون بصدد تحالف شديد القوة يعبر عن الفكرة التي بدأت تنمو في الوقت الراهن وتسمى بـ Virtual Corporation وهذه المنظمة الافتراضية هي منظمة عالية المرونة عبارة عن تنظيم مؤقت يضم مجموعة من الشركات تستغل قدراتها معاً لأغتنام فرصة معينة. فالعديد من الشركات في مجال نشاط الترويج يمكن أن تتعاون معاً في مشروع لإنتاج فيلم سينمائي (صور متحركة مثلاً) وفي مجال صناعة التشييد (لبناء مركز تجاري). هذا ويجب ملاحظة أن التغير التكنولوجي أصبح فائق السرعة، وأن المهارات أصبحت متخصصة بدرجة لا تستطيع معها أى شركة أن تقوم بمفردها بعمل كل شيء، لذلك فإن الشركات توحد قواها معاً مؤقتاً لتكوّن المؤسسة الافتراضية ولا تعتبر هذه المؤسسات تنظيمات دائمة وإنما مؤقتة ليس لها مكاتب أو خرائط تنظيمية. وهذا النوع من المنظمات لم يوجد بعد ولكن يتوقع الخبراء أن ينمو خلال السنوات القليلة القادمة وكما يقول أحدهم: إنها ليست فكرة مقبولة ولكنها محتملة الحدوث).

### ثورة الجودة : The Quality Revolution

ظل الناس لفترة طويلة يشكون من رداءة المنتجات التي يشترونها ولكن كانوا لا يستطيعون أن يفعلوا شيئاً؛ لأنه ليس أمامهم بديل إلى أن دخلت السوق المنتجات الخارجية الأكثر جودة مما دفع الشركات المحلية إلى الاهتمام بعنصر الجودة ففي صناعة السيارات مثلاً دخلت شركة تويوتا ونيسان اليابانيتين سوق الولايات المتحدة بسيارات أقل تكلفة وأفضل تصميمًا وأكثر مصداقية مما تقدمه شركات فورد وجنرال موتورز وكرايسلر، مما جعل المستهلك الأمريكي أكثر إقبالاً على السيارات اليابانية فاضطرت الشركات الأمريكية المنتجة للسيارات إلى إعادة التفكير في استراتيجياتها بحيث تقدم إنتاجاً أفضل جودة. ولم تعد شركات السيارات هي التي تبني تلك الفلسفة فقط بل امتدت لتشمل الشركات في مختلف نواحي النشاط بما يمكن أن نسميه اليوم: ثورة الجودة والتي تعني أن أفضل شركة هي التي تحرص على تقديم أفضل السلع والخدمات بأقل الأسعار.

**إدارة الجودة الشاملة:** من أشهر المداخل لبناء الجودة ما يعرف بمدخل إدارة الجودة الشاملة (TQM: Total Quality Management) وهي تعبر عن الاستراتيجية التنظيمية لتحسين رضا المستهلك بتنمية الأساليب التي تساعد على الإدارة الواعية لجودة المخرجات. وهي ليست مجرد أساليب فنية خاصة وإنما هي فلسفة وطريقة في الحياة تؤكد الحرص على الجودة في كل شيء يتم عمله.

وكما يقول دبليو ادواردز دمنج W.Edwards Deming وهو من أشهر المهتمين بإدارة الجودة الشاملة فإن نجاح الجودة الشاملة يحتاج من كل شخص في التنظيم من أدنى مستوى حتى مستوى الرئيس التنفيذي للمنظمة أن يكون لديه التزام تام بإدخال أي تطوير يراه ضروريا لتحسين الجودة. وهذا يتضمن العناية بقياس الجودة من خلال إجراءات إحصائية دقيقة ثم اتخاذ الخطوات الضرورية لتحسينها. وبالطبع فإن ذلك يتطلب تحسنا مستمرا في العمليات الصناعية حتى يمكن الوصول إلى أعلى جودة.

وحتى تقدم شركة تويوتا اليابانية السيارة لكزس Lexus Ls 400 فقد قامت بشراء السيارات المنافسة التي تنتجها مرسيدس و BMW ، وقامت بفكها وفحصها لتقدم سيارة أفضل (وهذه العملية التي تتضمن مقارنة ما تنتجه الشركة بأفضل ما ينتجه المنافسون تعرف باسم: وضع معايير للمقارنة Benchmarking ولقد أنفقت شركة تويوتا على هذه العملية حوالي 500 مليون دولار لتقدم السيارة لكزس التي تتفوق على السيارات المثيلة المنافسة وقد أشار الاعتراف بجودة السيارة لكزس إلى نجاح شركة تويوتا في إدارة الجودة الشاملة.

ومن العوامل ذات الأهمية في إدارة الجودة الشاملة شيوع الاهتمام بالجودة في كل أرجاء المنظمة وجعل ذلك أحد خصائص الثقافة التنظيمية (وسناقش ذلك في الفصل الثالث عشر) ففي شركة ربرميد مثلاً فإن الاهتمام بالجودة لا يكون بالتركيز على العمليات الصناعية فقط بل يجب أن يشمل أيضاً التكاليف، والخدمة، والسرعة، والتطوير، وحتى يمكن التأكد من الالتزام بمعايير الجودة فإن بعض الشركات تستخدم بعض الوسائل لرقابة الجودة فشركة ببسي كولا Pepsi Cola مثلاً تجرى مقابلات منتظمة مع العملاء للاستفسار عن ملاحظاتهم وشكواهم بخصوص المنتج لاتخاذ الخطوات العاجلة لتفادي ذلك مستقبلاً.

**جائزة بولدرج Baldridge للجودة :** في عام 1987 أنشأ الكونجرس الأمريكي جائزة Malcolm Baldrige Quality Award التي تحمل اسم وزير التجارة في عهد الرئيس الأمريكي رونالد ريجان وتمنح للشركات الأمريكية المتفوقة في إدارة الجودة الشاملة والتي تحدث تحسينات جوهرية على سلعتها أو خدماتها وهي تمنح سنوياً لشركتين في كل قطاع من قطاعات الصناعة، والخدمات، والصناعات الصغيرة وعلى الشركات التي تريد أن تتقدم لتلك الجائزة أن تملأ نموذجاً تفصيلياً مكوناً من 75 صفحة يمس كل نواحي الجودة في المنظمة. ويتم تحديد الفائزين بالجائزة من خلال مجلس من خبراء الجودة يتكون من 250 عضواً تابعين للمؤسسة القومية للمعايير والتكنولوجيا، حيث يقوم الخبراء بفحص النماذج المكتوبة ثم زيارة الشركات التي تحصل على درجات عالية تؤهلها للجائزة وبالطبع فإن فحص النماذج يتم في ضوء عدة معايير تشمل دلائل رضا المستهلك عن منتجات الشركة، ودلائل التطوير والتحديث الذي أدخلته الشركة على عملياتها الصناعية، ومدى حرص

الشركة على شحذ همم العاملين فيها. وبالطبع فإن الهدف الرئيسي من الجائزة هو ترويج فكرة اهتمام المجتمع بالجودة وتشجيع الشركات التي تحرص على ذلك. ولضمان الفائدة لجميع الشركات فإن الفائز يطلب منه أن ينقل خبرة نجاحه للشركات الأخرى من خلال عقد مؤتمرات خاصة لهذا الغرض وإصدار كتيبات وشرائط فيديو. هذا ويجب ملاحظة أن شركة IBM قد استفادت بحصولها على جائزة الجودة عام 1990 من زاويتين : الأولى : الجائزة نفسها. والثانية : هى مراجعة نفسها فى كثير من النواحي أثناء إعداد النموذج التفصيلي الخاص بالجائزة.

#### جدول رقم 1-2 الفائزون بجائزة بولدرج

منحت هذه الجائزة منذ عام 1988 للشركات الأمريكية التي يعكس أداؤها تحقيق التميز. وفيما يلي قائمة بالشركات الفائزة بتلك الجائزة في القطاعات الثلاث: الصناعة، والخدمات، والمشروعات الصغيرة مع ملاحظة انه قد تم إضافة قطاعين جديدين منذ عام 1999 وهما قطاع الرعاية الصحية والتعليم.

• Motorola, Inc.	• Globe Metallurgical, Inc.	[none]
• Commercial Nuclear Fuel Division of Westinghouse Electric		
• Miliken & Company	[none]	[none]
• Xerox Business Products and Systems		
• Cadillac Motor Car Company	• Wallace Co., Inc.	• Federal Express Corporation
• Solecron Corporation	• Marlowe Industries	[none]
• AT&T Network Systems Group	• Granite Rock Co.	• AT&T Universal Card Services
• Texas Instruments, Inc.		• The Ritz-Carlton Hotel Co.
• Eastman Chemical Company [none]	• Ames Rubber Company	[none]
	• Wainwright Industries	• AT&T Consumer Communication Services
		• GTE Directories Corp.
• Armstrong World Industries' Building Products Operation	[none]	[none]
• Corning Telecommunications Products Division		
• ADAC Laboratories	• Trident Precision Manufacturing	• Custom Research
		• Dana Commercial Credit
• 3M Dental Products Division	• Solecron Corp.	• Merrill Lynch Credit Corp.
		• Xerox Business Services
• Boeing Airlift and Tanker Programs	• Texas Nameplate Co.	[none]
• Solar Turbines		



المسئولية الاجتماعية للمنظمة (المنظمة الأخلاقية) :

Corporate social Responsibility (The Ethical organization)

إن المراجع لتاريخ الأعمال في الولايات المتحدة يجد الكثير من الأمثلة على الممارسات غير الأخلاقية من جانب رجال الأعمال فمثلاً نجد أن ج. د. روكفلر J.D.Rockefeller مؤسس شركة ستاندرد أويل Standard Oil كان يرشي الكثير من السياسين في الولايات المتحدة ليحتكر صناعة البترول. وبالطبع فإن الممارسات غير الأخلاقية ليست مقصورة على الماضي فقط بل إنها موجودة في هذه الأيام أيضاً ومن الأمثلة على ذلك قضية الرشوة التي طالت سمعة اللجنة الأولمبية الدولية، وفضيحة قطع الغيار في شركة سيرز Sears الشهيرة. ومع ذلك فإن الموقف اختلف الآن كثيراً. وكما يقول أحد الخبراء في الإدارة: (إن المعايير الأخلاقية تغيرت بشكل ملحوظ في القرن الأخير فلا يستطيع أحد أن يدعي القول بأن المعايير الأخلاقية قد سقطت في العقدين الأخيرين من القرن العشرين، بل العكس هو الصحيح فقد ارتفعت تلك المعايير وأصبح رجال الأعمال أنفسهم وليس الجماهير فقط يتوقعون من منظمات الأعمال ممارسات أخلاقية أفضل).

ولكن ما الأسباب التي تدفع منظمات الأعمال إلى ممارسات غير أخلاقية؟ بالطبع لا يتوقع المرء أن يكون هناك سبب وحيد لذلك. فهناك العديد من الأسباب يمكن إجمالها في الجدول (3-1).

( جدول 3-1 ) أسباب الممارسات غير الأخلاقية لمنظمات الأعمال

السبب	التعليق
<ul style="list-style-type: none"> <li>* أعطاء المجتمع قيمة عالية للنجاح الاقتصادي .</li> <li>* أبعض المنظمات تركز على الربح كهدف وحيد.</li> <li>* المنافسة الشديدة بين الناس والشركات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يحاول تحقيق المكسب المالي بأي ثمن</li> <li>- انتشار ذلك في ثقافة المنظمة يدفع الناس لعمل أي شيء من أجل الربح.</li> <li>- في مواجهة المنافسة فإن الناس لا ترى أي شيء إلا محاولة النجاح ولو على حساب الأخلاق.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* اهتمام الإدارة بحرفية القانون وليس بروحه.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يدفع ذلك الناس إلى الالتزام بالحد الأدنى الذي يعفيهم من عقاب مخالفة القانون.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* سياسات المنظمة الخاصة بالسلوك الأخلاقي غامضة.</li> <li>* ضعف الرقابة على السلوك الأخلاقي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إن هذا الغموض يجعل التفرقة بين ما هو أخلاقي وغير أخلاقي صعباً أحياناً.</li> <li>- ضعف الرقابة على السلوك الأخلاقي يسهل على الكثير عدم الالتزام به.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* عدم قدرة الكثير من قيادات الأعمال على أستيعاب احتياجات الجمهور بالنسبة للسلوك الأخلاقي.</li> <li>* الاعتماد على السلوك غير الأخلاقي 'يحب أن يكون المشتري حذراً من عادة سائدة' لأن البائع يمكن أن يغشه.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- لاشك أن إهمال قيادات المنظمة لنهض الجماهير في هذه الناحية يشجع على الممارسات غير الأخلاقية.</li> <li>- يعتقد بعض الناس أنه من المقبول أن يتصرف بشكل غير أخلاقي، لأن الآخرين يتوقعون منه ذلك (كما في العلاقة بين البائع والمشتري).</li> </ul>

ولكن لماذا يجب أن نهتم منظمات الأعمال بالسلوك الأخلاقي؟ والإجابة على ذلك أن منظمات الأعمال يجب أن تروج للسلوك الأخلاقي بين العاملين فيها لسبب بسيط، وهو أن ذلك هو الشيء الصحيح. وبغض النظر عن الأسباب التي قد تدفع البعض (والتي ورد توضيحها في الجدول 1-3) للممارسات غير الأخلاقية فالإدارة في منظمات الأعمال يجب أن تعطي الموضوع عنايتها الكافية إن لم يكن لأسباب إنسانية ومعنوية فللفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة من وراء الاهتمام بذلك في الأجل الطويل. والدليل على ذلك ما تؤكدته إحدى الدراسات الحديثة من وجود رابطة قوية بين الأداء المالي للشركة والتزامها الأخلاقي. وفي هذه الدراسة تم تحليل النتائج المالية لأكثر 500 شركة في الولايات المتحدة (كما هي واردة في مجلة Business Week عن عام 1996 مقارنة بعام 1997) وتم فحص تعقيب الشركات على مدى حرصها على السلوك الأخلاقي في أعمالها وتصرفاتها فاتضح أن الشركات التي ترمي الجوانب الأخلاقية في سلوكها أفضل أداء من الناحية المالية مقارنة بمعايير مثل الربحية ونمو المبيعات من تلك التي لا تهتم بهذه الناحية. ولعل التفسير الوحيد لذلك هو أن الجمهور يدعم الشركات التي تحرص على مسؤوليتها الاجتماعية مما يساعدها على النجاح والتفوق.

### قضية أخلاقية:

ادعى البعض أن الشركات تتبع سلوكاً غير أخلاقي عندما تحاول الحصول على مكاسب مالية عن طريق السلوك الأخلاقي: هل تؤيد هذا الرأي وبلغه أخرى: هل تعتقد أنه من غير الأخلاقي أن تركز ترويج نشاط الشركة على السلوك الأخلاقي فقط؟

ولكن ما الذي يجب أن تفعله المنظمة للترويج للسلوك الأخلاقي فيها؟ بالرغم من وعورة الطريق إلا أن المنظمة تستطيع من خلال بعض السياسات تخطي العقبات في هذا المجال. ومن أمثلة تلك السياسات ما يأتي:

اختبار مدى أخلاقية القرارات المتخذة باستخدام المعايير الآتية:

- هل هو صحيح أم خطأ من الناحية الاجتماعية والأخلاقية؟
  - هل هو عادل؟ والعدالة تتطلب المعاملة بالمثل، فمثلاً الموظفان اللذان يقومان بنفس العمل، وبنفس مستوى الكفاءة يجب أن يحصلوا على نفس الأجر.
  - مدى الأثنية فيه. فالسلوك المقبول أخلاقياً هو الذي يفيد الأغلبية ويضر بالأغلبية. فإذا كنت تسعى لمصلحتك فقط ولو على حساب الآخرين فالسلوك غير أخلاقي.
  - هل أنت حاقد من تفوق الآخرين؟ إذا كان الأمر كذلك فالسلوك غير أخلاقي.
- عمل دليل السلوك الأخلاقي A code of ethics وهذا الدليل عبارة عن وثيقة ترشد

العاملين في المنظمة للضوابط السلوكية التي يجب الالتزام بها ولبعض خصائص السلوك المنهي عنها (مثل: تجنب صراع المصالح، ومراعاة الأمانة، وعدم قبول رشاوى أو هدايا... إلخ) كما قد توضح تلك الوثيقة أيضاً العقوبات التي يمكن أن يتعرض لها الفرد في حالة المخالفة. ومن النواحي التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار أن هذا الدليل يمكن أن يكون فعالاً إذا ارتبط تقديمه ببرامج تدريبية على فترات متفرقة لتعزيز القيم الأخلاقية للمنظمة وإلا سيصبح الدليل مجرد حبر على ورق.

الاهتمام بالتقييم الأخلاقي (أو المراجعة الأخلاقية Ethics audit) لسلوك المنظمة من فترة لأخرى. فكما تحرص المنظمة على تقييم أدائها المالي بين وقت وآخر للوقوف على النواحي غير العادية فيها لعلاجها، فإن الأمر يتطلب أيضاً مراجعة أخلاقية لتصرفات المنظمة لكشف الممارسات غير المرغوب فيها ومناقشتها ووضع الحلول لعلاجها.

تحدى نوازع الشر في نفسك. فتلك النوازع تقنع الإنسان أحياناً بصحة الأمور الخاطئة ومن ذلك على سبيل المثال:

- يحاول الإنسان أن يقنع نفسه بأن السلوك أخلاقي؛ طالما أنه مقبول قانوناً في حين أن القانون في الغالب لا يمثل إلا الحد الأدنى من السلوك المقبول أخلاقياً.
- يحاول أن يقنع الإنسان نفسه بأن التصرف صحيح؛ طالما أنه سيعود عليه بفائدة شخصية. وعلى ذلك فالبعض يبرر قبول الرشوة باعتبارها تعويضاً عن ضعف الأجر.
- يحاول الإنسان أن يقنع نفسه بأن تصرفه صحيح؛ طالما أنه لم يقبض عليه متناسياً أن الخطأ هو خطأ حتى ولو لم تأت الفرصة بعد للقبض عليه.
- يحاول البعض أن يقنع نفسه بأن السلوك صحيح طالما أنه سيعود على الشركة بالنفع. متناسياً أن الشركة لن تقبل هذا السلوك غير الأخلاقي لأنه يضر بمصلحتها ومنفعتيها في الأجل الطويل.

### السلوك التنظيمي حول العالم : OB Around the World

#### اجتماع المائدة المستديرة بمدينة Caux بسويسرا

#### لوضع دستور للأخلاق يحكم أنشطة الشركات الدولية

- في العديد من المناسبات اجتمع قادة الشركات العالمية الكبرى خلال الفترة من 1992 - 1994 في مدينة كاوسور مونتررو Caux-Sur-Montreux لمناقشة مشروع طموح ألا وهو وضع دستور أخلاقي إداري على ضوئه يقاس سلوك الشركات. ويشق منه الدستور الخاص بكل شركة.

ولم تستطع الشركات الوصول إلى ذلك بسبب عدم الاتفاق على القيم الأخلاقية الأساسية التي تلائم كل الثقافات. ومع ذلك فقد اتفق الخبراء على أن النتيجة التي انتهت إليها تلك الاجتماعات حتى يوليو سنة 1994 كانت جيدة. ومن الواضح أن تلك النتيجة كانت عبارة عن مزيج من الأفكار الموجودة في اليابان مثل العمل معاً من أجل السعادة العامة، ومن الدول الغربية مثل احترام الإنسان. وأهم ما تم في تلك الاجتماعات:

- 1- الشركات مسئولة عن تنمية حياة العاملين والعملاء وحملة الأسهم.
  - 2- على الشركات المساهمة في تقدم الدول الأجنبية التي تعمل فيها.
  - 3- من المتوقع أن يتصف قادة الشركات بالاخلاص والأدب في كل ما يقومون به من أعمال.
  - 4- على الشركات التي تعمل في السوق الدولي اتباع قواعد القوانين المحلية والدولية.
  - 5- ينبغي احترام كل الاتفاقات الخاصة بالتجارة الدولية.
  - 6- على الشركات حماية البيئة الطبيعية وتنميتها إذا أمكن ذلك.
  - 7- ينبغي عدم القيام بالأنشطة المحظورة مثل الرشوة، وتهريب المخدرات... إلخ.
- وتحظى هذه المبادئ بالقبول كما أنها قد حظيت بالاتفاق العام في مؤتمرات الأمم المتحدة. وهذا شيء جميل ولكن السؤال الحقيقي هو: كيف ستطبق الشركات الدولية تلك المبادئ؟ فوضع المبدأ شيء ولكن تطبيقه شيء آخر.
- وحتى تتبع المبادئ على نطاق دولي فلا بد أن يوافق الجميع على أنها ذات قيمة هامة وسيخبرنا الوقت ما إذا كان للمبادئ السابقة تأثير على الشركات أم لا. أما الآن فإننا نستطيع القول بأن تطبيق تلك المبادئ ينطوي على تحديات أكبر كثيراً من وضعها.

## ملخص الفصل الأول

- |  |  |
|--|--|
| <p>(2) صف المنهج العلمي المستخدم في دراسة السلوك التنظيمي ومستويات التحليل.</p> <p>يحاول السلوك التنظيمي تنمية المعارف والمعلومات المتعلقة بهذا المجال باستخدام الطريقة العلمية المبنية على المنهج التجريبي القائم على الملاحظة والقياس للظاهرة محل الاهتمام ويمكن أن يتم التحليل على ثلاثة مستويات: مستوى الفرد، ومستوى الجماعة، ومستوى العمليات التنظيمية ككل.</p> | <p>(1) ما المقصود بمفهوم التنظيم والسلوك التنظيمي؟</p> <p>التنظيم هو عبارة عن هيكل لنظام اجتماعي يتكون من جماعات وأفراد يعملون معاً لتحقيق أهداف متفق عليها. أما السلوك التنظيمي فهو ذلك الحقل من حقول الدراسة الذي يبحث عن المعارف والمعلومات المتعلقة بالسلوك داخل التنظيمات من خلال الدراسة العلمية للأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية</p> |
|--|--|

(3) وضح التطور التاريخي والمدارس الفكرية التي ساهمت في تنمية حقل السلوك التنظيمي حتى وقتنا الحاضر .

من أقدم المداخل ما يطلق عليه مدخل حركة الإدارة العلمية والذي كان يعامل الناس معاملة تشبه معاملة الآلات حيث كان يركز على الكيفية التي يمكن بها الحصول على أفضل ما عندهم . ولقد كان يركز بشكل أساسي على دراسات الحركة والزمن التي كانت تستهدف تحديد أكفأ طريقة للعمل على أساس علمي . ونظراً للنواقص التي شابت مدخل حركة الإدارة العلمية فقد جاءت حركة العلاقات الإنسانية التي أكدت على أهمية العوامل غير الاقتصادية والاجتماعية في إنتاجية العامل . وعلى عكس حركة الإدارة العلمية التي كانت تهتم بالكفاءة على المستوى الفردي ظهرت بعض المداخل التي تهتم بالكفاءة الكلية للتنظيم مثل نظرية البيروقراطية . ويتميز المدخل الحديث في السلوك التنظيمي بأنه يعتمد على نتائج الدراسة العلمية في العديد من فروع العلوم الاجتماعية كما يقتنع بفكرة أن السلوك التنظيمي يتأثر بالعديد من القوى والعوامل في نفس الوقت وبذلك فهو يرفض فكرة أن هناك مدخل وحيد فعال لإدارة السلوك التنظيمي .

(4) ما الخصائص الجوهرية لمجال السلوك التنظيمي ؟

يفترض السلوك التنظيمي بأن المنظمة يمكن أن تكون أكثر كفاءة ولا يتعارض ذلك مع حرصها على سعادة العاملين فيها . وهذا يعني أيضاً أنه ليس هناك مدخل وحيد مفضل في دراسة سلوك المنظمات كما أن التنظيم نظام حيوي دائم التغير .

(5) كيف أثرت العولمة على مجال السلوك التنظيمي ؟

لقد أثرت العولمة على السلوك التنظيمي من عدة خواص : فعلى سبيل المثال نجد أن منظمات

الأعمال لم يعد نشاطها محصوراً في الإطار المحلي بل امتد لمختلف أرجاء العالم وهكذا أصبح يتطلب من الناس العيش والعمل في أقطار مختلفة مما أوجد الكثير من مشاكل التكيف الناتجة عن التباين الثقافي .

(6) اشرح كيف صارت قوة العمل متنوعة وكيف أدى ذلك إلى ضرورة وجود ترتيبات عمل أكثر مرونة .

يرجع التنوع في قوة العمل إلى حد كبير إلى تغير أنماط الهجرة حيث أصبحت الظروف تملي ضرورة وجود أجانب في مواقع العمل . كما يمكن إرجاعها أيضاً إلى التغيرات في القيم الاجتماعية والظروف الاقتصادية التي أدت إلى زيادة مساهمة المرأة في قوة العمل . كما أن التقدم العالمي في مجال الطب والدواء له الفضل في إطالة أعمار الناس بوجه عام مما أدى إلى إطالة مدة الخدمة في العمل والاعتزال متأخراً عن ذي قبل . واستجابة للمشاكل الأسرية التي تنتج عن خروج الزوجين للعمل قدمت منظمات الأعمال العديد من البرامج مثل : برامج الوقت المرن للعمل ، ضغط أيام العمل الأسبوعية ، نظام المشاركة في العمل ، العمل جزءاً من الوقت ، ثم برامج العمل عن بُعد باستخدام وسائل الاتصال الحديثة .

(7) كيف أدى التطور التكنولوجي إلى تنمية صيغ وأنماط تنظيمية جديدة ؟

مع التخصص الشديد في التكنولوجيا ، وجدت المنظمات أنه من الأجدي لها عملياً استئجار منظمات أخرى للقيام ببعض أنشطتها غير الرئيسية التي كانت تؤديها بنفسها ، كما يتوقع في السنوات القادمة مع تزايد الاعتماد على المصادر الخارجية لممارسة الأنشطة المساعدة وأن تتعاون المؤسسات المتخصصة في نشاط معين لتحقيق التكامل في قدراتها معاً لاغتنام فرصة معينة مما سيؤدي إلى ما يسمى بالتنظيم الافتراضي .

(8) كيف أثر ارتفاع توقعات المجتمع بخصوص الجودة والسلوك الأخلاقي على مجال السلوك التنظيمي ؟

أمام المنافسة . ولقد كان من أكثر المداخل شهرة كاستجابة لذلك مدخل الجودة الشاملة . كذلك فقد سئم الجمهور من الممارسات غير الأخلاقية للأفراد والمنظمات مما دفع الكثير من الشركات إلى وضع البرامج والسياسات التي تؤكد تعهداتها بالالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من ذلك : (برامج المراجعة الأخلاقية لسلوك المنظمة ، وضع ميثاق للسلوك الأخلاقي).

لقد أصبح المستهلك اليوم يتطلب سلعا وخدمات عالية الجودة مما دفع منظمات الأعمال إلى الاهتمام بالبحث عن أفضل السبل التي تمكنها من تلبية هذا المطلب حتى يمكنها البقاء والاستمرار

### أسئلة للمناقشة :

- (1) كيف يساهم السلوك التنظيمي في تحقيق فعالية أداء المنظمات ، وتحقيق سعادة الأفراد ؟ وهل هذان الهدفان متعارضان ؟ لماذا توافق أو ترفض ؟
- (2) اشرح هذه العبارة : " يؤثر الناس على المنظمات ، كما تؤثر المنظمات على الناس " .
- (3) ما المقصود بالمدخل الموقفي ؟ وما أسباب شهرته في مجال السلوك التنظيمي هذه الأيام ؟
- (4) اشرح كيف يمكن للسلوك التنظيمي الاستفادة من الاتجاه نحو العولة ، وما التحديات المرتبطة بهذا الاتجاه ؟
- (5) كيف تأثرت وأفراد أسرتك بالترتيبات المرنة للعمل ؟
- (6) كيف أثر الاتجاه نحو الاهتمام بالجودة في ظروف العمل ؟
- (7) صف أحد مواقف العمل التي كنت فيها حائراً بين أن تتصرف بطريقة أخلاقية أو ير أخلاقية ، ما القوى التي كانت تجذبك لكل اتجاه ؟ ما الذي يمكن أن تفعله في النهاية ؟ ، لماذا ؟

### تطبيقات الفصل الأول حالة عملية :

شركة ل.س.ج سكاي شيفس LSG Sky Cheffs عدلت وصفة لتحقيق النجاح الخاصة بالمديرين الدوليين

لقد أصبحت دول العالم في حالة اعتماد متبادل بدرجة أكثر من ذي قبل كما أن دورة حياة السلع والخدمات صارت أقصر . وأصبح المديرون في الشركات الدولية في حاجة إلى مهارات جديدة لتحقيق النجاح في أعمالهم من أهم تلك المهارات القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات الحادثة في الأسواق والأحوال السياسية وأن يضع نصب عينيه كافة الأحداث المؤثرة في عمله سواء في المركز الرئيسي أو في الفروع المحلية أو الأجنبية .

والاستجابة للظروف المتغيرة أصبحت إحدى التحديات الحديثة للكثير من المديرين كما هي الحال في شركة ل.س.ج سكاي شيفس وهي من كبريات الشركات التي تقوم بتوريد الوجبات الغذائية لشركات الطيران ولديها 200 مطبخ في مختلف بقاع العالم وبلغ حجم أعمالها حوالي 3 بليون دولار . وكما يقول المدير التنفيذي للشركة ميكائيل كاي Michael Kay أن معظم المديرين بالشركة هم من المديرين الشباب الذين تعلموا كيفية الاستجابة السريعة للظروف المتغيرة للنشاط سواء الجيدة منها أو غير الجيدة .

ويعمل المدير التنفيذي للشركة وكبار المديرين فيها على تشجيع المديرين الدوليين على التشبع السريع بثقافة المنظمة كما يبدلون أقصى ما في وسعهم لتنمية عملياتهم سواء كان المطبخ في أوكلاند أو شيكاغو أو في البرازيل كما أصبح لدى الشركة طريقة واضحة وموثقة للاتصالات وفي إنجاز المهام ، وهذا يساعد الشركة إلى حد كبير خاصة في الأوقات العصيبة .

ولقد انعكست تلك الاستراتيجية على طريقة إعداد المديرين للمهام الدولية فكل منهم يذهب إلى الخارج من 90 إلى 120 يوم لإنجاز مهام معينة فالمدير في فرع مانشستر بإنجلترا مثلاً (حيث تبلغ الاستثمارات حوالي 18 مليون دولار ويخدم 12 شركة طيران) يجب أن يعمل أولاً في فرع أصغر في بوسطن لمدة أربعة شهور .

ورغم أن هذه الأساليب غير التقليدية التي تتبعها الشركة بالنسبة لتعيين المديرين تكلف الشركة الكثير، حيث تدفع الشركة مصروفات الإقامة لهم ولأسرهم ومصروفات تعليم الأبناء وغيرها، إلا أن الشركة تضحى بذلك في سبيل إكساب المديرين مهارات معينة تمكن الشركة من وضعهم حيث يحتاج إليهم العمل .

### أسئلة :

- (1) ما المتغيرات التي أجبرت عليها الشركة بسبب العولة الاقتصادية ؟
- (2) ما التحديات التي تتوقع أن تواجهها تلك الشركة بسبب تلك المتغيرات ؟
- (3) إلى أي مدى استخدمت ترتيبات العمل المرنة في تلك الشركة ؟
- (4) ما القضايا الأخلاقية التي يتوقع أن يواجهها موظفي تلك الشركة عند تولي مناصبهم في الدول الجديدة ؟
- (5) هل أنت مقتنع بهذا الأسلوب الجديد الذي تطبقه الشركة ؟ ولماذا ؟

### تدريب سلوكي :

قد تكون مواجهة المشاكل الأخلاقية عملاً صعباً، ذلك أنك قد تحاصر بين فكي الأسد ويكون عليك أن تختار حلاً للمشكلة وتساعدك التدريبات الآتية على اكتساب مهارة الاختيار في تلك المواقف .

### اختبار للقيم الأخلاقية في العمل :

**توجيه :** فيما يلي عشرة مواقف عملية يمكنك الإجابة عليها باختيار إجابة واحدة (لا، أو إلى حد ما، أو نعم) . لاحظ أن إجابتك يجب أن تعكس ما يمكن أن تفعله وليس ما ينبغي أن يكون .

- (1) بفرض أنك أحد المديرين الجدد في شركة صناعية كبرى . وحضرت مؤتمراً للشركة لمدة يومين في مكان بعيد عن إدارة الشركة وبمقدورك أن تعود من المؤتمر بالطائرة على حساب الشركة في رحلة تستغرق ساعتين . ولكن عرض عليك بعض الأصدقاء الجدد في الشركة أن تعود معهم بالسيارة في رحلة تستغرق خمس ساعات وإذا قبلت ذلك العرض يكون بإمكانك الحصول على قيمة تذكرة العودة نقداً . ولكن في نفس الوقت سيكون الزمن الإضافي على حسابك بالإضافة إلى أنك قد تتكلف بعض نفقات الوقود للسيارة مع الزملاء .

فهل ستحصل على قيمة تذكرة العودة نقداً وتحفظ بها لنفسك؟

لا

إلى حد ما

نعم

(2) هناك قيود أخلاقية صارمة تتعلق بتداول أدوات ومهمات العمل في المكتب الذي تعمل فيه. وقد استطعت أن تضبط أقدم وأكفأ السكرتيرات متلبسة بأخذ بعض شرائط ومهمات الآلة الكاتبة إلى المنزل مخالفة القواعد المنظمة لتداول المهمات خارج العمل. وتقضى اللوائح بضرورة فصل تلك الموظفة.

هل ستستثنى تلك الموظفة من العقاب؟

نعم إلى حد ما لا

(3) سألك أحد الأصدقاء في العمل أن يعمل لك نسخة من أحد برامج الكمبيوتر غالية الثمن الخاصة بالشركة. وأنت تعرف أن ذلك مخالف لقانون حقوق الملكية.

هل تسمح لصديقك بأن يعطيك نسخة من هذا البرنامج؟

نعم إلى حد ما لا

(4) يفرض أنك نائب مدير إحدى الشركات متعددة الجنسية وقد أفصح لك أحد الأصدقاء بإدارة التسويق أن مدير التسويق يروج بعض المقترحات الخبيثة التي تجعل مندوبي المبيعات يعطون معلومات مضللة عن المنتجات للعملاء المرتقبين وصديقك قلق بالنسبة لذلك ويريد نصيحتك.

هل تشجع صديقك على الانقياد لمقترحات مدير التسويق؟

نعم إلى حد ما لا

(5) يفرض أنك تملك مكتب للدعاية والإعلان بإحدى المدن الكبرى وطلب منك أحد عملائك الكبار وهو شركة لتوزيع آلة للتدريبات البدنية لإنقاص الوزن أن تؤكد في إعلاناتها أن هناك براهين علمية على أن الآلات تنقص الوزن لعديد من الكيلو جرامات بسرعة في حين أنه ليست هناك تأكيدات علمية لذلك.

فهل توافق على رأي الشركة دون وجود برهان علمي؟

نعم إلى حد ما لا

(6) يفرض أنك مدير إدارة البحوث والتنمية بإحدى الشركات ولديك في الإدارة وظيفتان شاغرتان في مجال اختبار المنتجات. ولقد اختارت إدارة الموارد البشرية بالشركة شخصين مؤهلين للقيام بهاتين الوظيفتين إلا أنك لاحظت أن شخصيهما انطوائية ولن تستريح للعمل معهما ولقد كان لديك بدائل لأشخاص أقل كفاءة ولكنهما أكثر حيوية.

فهل تختار الأشخاص الأقل كفاءة؟

نعم إلى حد ما لا

(7) يفرض أنك مدير المنتجات بإحدى الشركات الصناعية وتعلم أن منتجات الشركة ستواجه تحديات كبيرة في القريب العاجل من جانب إحدى الشركات المنافسة القوية. وقد عرض عليك أحد الموزعين الذين تتعامل معهم بأن يزودك بنسخة سرية للاستراتيجية التسويقية للشركة المنافسة بدون مقابل.

هل ستستفيد بتلك المعلومات الحيوية لتدعيم موقف منتجاتك؟

نعم إلى حد ما لا

(8) تم تعيينك مديراً للتسويق بإحدى الشركات وكان من أول واجباتك اعتماد المصروفات الخاصة بدعوة مديري المشتريات لكبريات الشركات العميلة لحضور السيمينار الذي تعقده الشركة سنوياً بأحد المنتجعات السياحية ولقد كانت تشمل النفقات تذكرة سفر بالطائرة بالدرجة الأولى للضيف وزوجته، بالإضافة إلى نزهة لمدة ثلاثة أيام عقب المؤتمر و500 دولار فقط للمصروفات الثرية وبالرغم من أن ذلك لا يتعارض مع أية لوائح مكتوبة.

فهل توافق على تحمل الشركة لتلك النفقات؟



- |     |           |    |
|-----|-----------|----|
| نعم | إلى حد ما | لا |
|-----|-----------|----|
- (9) بفرض أنك عضو في لجنة الرقابة والمراجعة المنبثقة من مجلس إدارة إحدى شركات الأدوية. وقد علمت سرا أن قسم البحوث بالشركة قد أنتج أحد المستحضرات الخاصة بالإجهاض آمن وفعال 100% وهناك أشاعة بأن مدير عام الشركة لن يسمح بطرح هذا المنتج في السوق لاعتبارات عقائدية، وهذا معناه ضياع الملايين من الأرباح والعوائد على الشركة.

هل توافق على رأى المدير العام دون تجدى ؟

- |     |           |    |
|-----|-----------|----|
| نعم | إلى حد ما | لا |
|-----|-----------|----|
- (10) صادف أن سمعت حوار بعض المهندسين في إدارة الانتاج بالشركة يتحدثون عن مخاوف المديرين بخصوص أحد المنتجات الجديدة خاصة وأن هذا المنتج يتضمن بعض العيوب في التصميم التي يمكن أن تضر المستهلك عند استخدام السلعة.

طالما أنك غير مسئول بشكل مباشر عن المنتج فهل يمكن أن تتجاهل  
كلية مثل تلك التعليقات

- |     |           |    |
|-----|-----------|----|
| نعم | إلى حد ما | لا |
|-----|-----------|----|
- المجموع الكلي :**  
**تفسير النتائج :**

- (1) اجمع عدد التكرارات لكل إجابة من الإجابات السابقة.
- (2) خذ أعلى رقم واضربه في 100 ثم اقسم الناتج على 5 ويلاحظ أن الحدصى لمقياس القيم 200 والمتوسط 100
- (3) إذا كان الناتج أكبر من 160 فإن ذلك يدل على قوة وثبات النمط الأخلاقي في سلوكك إذا كانت درجاتك العليا في خانة "لا" فإن زملاءك سيعتقدون أنك مثالي، أما إذا كانت درجاتك العليا في خانة "نعم" فإن رغبتك في عمل استثناءات كثيرة من القواعد العامة ربما تكسبك شهرة بأنك لا تلتزم بالمبادئ. أما إذا كانت درجاتك العليا في خانة "إلى حد ما" فإن زملاءك ربما ينظرون إليك على أنك غامض أو متردد في اتخاذ القرار.
- (4) إذا كان الناتج ما بين 100 ، 140 فإن ذلك يدل على أنك شخص حسن الانتباه ومستفيد بوقتك استفادة حسنة. فهذا الموقف يدل على غموض أخلاقي تتطلبه ظروف الأعمال في الوقت الراهن.
- (5) إذا كان الناتج حول 110 فهذا يعني تبني مفهوم أن المبادئ التي سادت في الماضي لا يمكن التقيد بها بدقة في المواقف الراهنة والأشخاص الذين لديهم قدرة عالية على التكيف يكون معدلهم حول الوسط.
- (6) المعدل الأقل من 100 يدل على أنك حساس أكثر من اللازم للأمور الأخلاقية أو غير حساس بالمرة.

#### أسئلة للمناقشة :

- (1) ما المؤشرات التي تدل عليها النتائج الخاصة بك بعد استخدام المقياس وهل هناك شيء يغير الشك أو الدهشة؟
- (2) أين كانت تقع معظم إجاباتك بالنسبة للبدائل الثلاثة؟ وبماذا تفسر ذلك؟
- (3) هل تعتقد أن هناك إجابة مثالية لكل سؤال؟
- (4) إلى أى مدى تؤثر مختلف المواقف أو الثقافات على إجابة الفرد لتلك الأسئلة؟ اشرح ذلك .

## تدريب جماعي :

### وضع الإدراك البديهي لمفاهيم السلوك التنظيمي موضع الاختبار.

حتى ولو كان لديك فهم جيد للسلوك التنظيمي فإن بعض ما تعتقده قد يتضارب مع نتائج البحوث العملية وعلى ذلك فإن الاعتماد على تقديرك وحكمك الشخصي فقط على بعض الأمور قد يكون مضللاً ومن ثم تحتاج إلى مشورة الآخرين للوصول إلى حكم أفضل . وفيما يلي أمثلة لبعض الأمور التي يمكن مناقشتها جماعياً .

### إرشادات :

قسم الفصل إلى مجموعات كل منها خمسة أفراد تقريباً وفي داخل تلك المجموعات يمكن مناقشة العبارات الآتية للوصول إلى إجماع حول مدى صحة أو خطأ كل عبارة . ويمكن أن تستغرق المناقشة 30 دقيقة تقريباً لكل العبارات .

- (1) من المحتمل أن يكون الإنسان الراضي عن عمل معين راض عن أي عمل آخر .
- (2) نظراً لأن فكر اثنين أفضل من فكر شخص واحد فإن الجماعة تتخذ قرارات أفضل من الفرد .
- (3) القائد الجيد يمارس نفس التصرفات بغض النظر عن اختلاف المواقف .
- (4) إن وضع أهداف معينة يجعل الناس تعمل في توتر فالتناس تقدم أفضل ما لديها حينما يطلب منها أن تبذل قصارى جهدها .
- (5) الناس قمل بسهولة ، لذلك فإنهم يرحبون بالتغيير التنظيمي .
- (6) النقود هي أفضل وسائل التحفيز .
- (7) تتميز التنظيمات الآن بهياكل أكثر صرامة من ذي قبل .
- (8) يميل الناس بوجه عام إلى تجنب التحديات في العمل .
- (9) استخدام قنوات اتصال متعددة (مثل الاتصالات المكتوبة ، واللفظية) تزيد من غموض عملية الاتصال .
- (10) يؤدي الصراع في المنظمات دائماً إلى الفرقة والتمزق داخل التنظيم .

### التقييم :

أعط نقطة للعنصر رقم (1) إذا اتفق على أن العبارة صحيحة ونقطة لكل عبارة من العبارات الباقية إذا اتفق على أن هذه العبارات خاطئة .

إذا احتجت إلى معلومات عن تلك الموضوعات فيمكنك الرجوع إلى الفصول الآتية بهذا الكتاب :

العبارة رقم 1	الفصل الخامس	العبارة رقم 2	الفصل التاسع
العبارة رقم 3	الفصل الثاني عشر	العبارة رقم 4	الفصل الرابع
العبارة رقم 5	الفصل السادس عشر	العبارة رقم 6	الفصل الرابع
العبارة رقم 7	الفصل الرابع عشر	العبارة رقم 8	الفصل الرابع
العبارة رقم 9	الفصل الثامن	العبارة رقم 10	الفصل العاشر

### أسئلة :

- (1) ما تقييمك لأداء مجموعتك؟ هل واجهتهم صعوبة عند تقييم بعض العبارات؟
- (2) قارن أداء مجموعتك بأداء المجموعات الأخرى . هل كانت هناك بعض العبارات التي تُثير الحيرة أكثر من غيرها؟ إذا كان أداء مجموعتك أضعف من أداء باقي المجموعات فإن ذلك لا يدعوك إلى الإحباط ؛ لأن بعضها يحتاج إلى فهم عميق للموضوعات محل المناقشة .
- (3) هل مكنت هذا التمرين من فهم أفضل لبعض قضايا السلوك التنظيمي المعقدة؟

## ملحق الفصل الأول

### أدوات البحث في السلوك التنظيمي

سبق أن أشرنا في هذا الفصل بأن السلوك التنظيمي : علم من العلوم ، ومن ثم فلا بد أن يعتمد على أدوات البحث العلمي لتحقيق أهدافه في تفسير سلوك المنظمات والعاملين فيها من أفراد وجماعات . وفي هذا الملحق تعطى فكرة مختصرة عن أدوات البحث العلمي التي يمكن للباحث في مجال السلوك التنظيمي استخدامها وبالطبع فإن الغرض هو إعطاء فكرة سريعة عن هذه الأدوات تفيد الدارس المبتدئ لأن التعمق فيها له مجال آخر .

#### مدى إمكانية الاعتماد على البديهة في تفسير السلوك التنظيمي :

بغض النظر عن مكانتك أو موقعك الوظيفي في المنظمة فإن الاحتكاك في العمل يتيح لك الفرصة لسماع خبرات الآخرين وتجاربهم ، وملاحظة تصرفاتهم في العمل مما يجعل لديك فكرة عامة عن علاقات السبب والنتيجة للكثير من جوانب السلوك التنظيمي . وقد يساعدك ذلك في الاعتماد على الإدراك البديهي Common sense في تفسير بعض الأمور . ولكن هل الاحتكاك إلى البديهة في التفسير صحيح في كل الحالات ؟ للأسف فإن بعض الأمور قد تتعارض مع المنطق العام فمثلاً هل الموظف الأكثر سعادة في العمل بالضرورة أكثر إنتاجية ؟ من المنطقي أن تكون الإجابة بنعم ولكن الواقع غير ذلك فالموظف قد يكون راض عن عمله ولكن ليس بالضرورة أكثر إنتاجية ؟ وهذا يعني أننا لا نستطيع أن نعول كلية على التفسير المنطقي في قضايا السلوك التنظيمي وإنما يجب أن نلجأ إلى أساليب البحث العلمي في التفسير . ويجب ألا يفهم من ذلك أن التفسير اعتماداً على التحليل المنطقي يتناقض دائماً مع نتائج البحث العلمي ، بل إن نتائج البحث العلمي قد تؤيد وتدعم نتائج التفسير المنطقي وهذا معناه أن بإمكاننا أن نعتمد على التحليل المنطقي كنقطة بداية ثم نستخدم أدوات ووسائل البحث العلمي للدخول إلى تفسير أعمق للأمور ومسبباتها .

#### النظرية Theory :

قائد لا يمكن الاستغناء عنه في بحوث السلوك التنظيمي . بالرغم من أن علم السلوك التنظيمي جزئياً علم تطبيقي إلا أن البحث فيه يعتمد إلى حد كبير على النظريات العلمية فما المقصود بالنظرية Theory ولماذا الاهتمام بها ؟

يمكن تعريف النظرية بأنها مجموعة من الافتراضات Statements حول العلاقات المتداخلة بين عدة مفاهيم تساعد على تفسير الأحداث والتنبؤ بها . وهذا أمر له أهميته سواء بالنسبة للمتخصصين أو الممارسين العمليين .

وإذا أخذنا على سبيل المثال النتائج التي تم عرضها بالنسبة لنظرية الأهداف في الفصل الرابع من هذا الكتاب والتي توضح أن وضع أهداف محددة وعالية تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء فكتاب الآلة الكاتبة سيكون إنجازته أسرع إذا طلب منه إنجاز عدد محدد من الكلمات في الدقيقة (75 كلمة مثلاً) مما لو طلب منه مجرد بذل قصارى جهده في العمل. ورجل البيع الذي تحدد له حصة بيعية معينة يكون إنجازته أفضل مما لو ترك الأمر بدون تحديد. مثل تلك النتائج وغيرها تساعد على التنبؤ بالسلوك والتحكم فيه، وهما وظيفتان رئيسيتان من وظائف النظرية.

ولكن من الأمور التي يجب التنبيه إليها أن النظرية في العلوم الاجتماعية قد توضح علاقات السبب والنتيجة بين المتغيرات ولكنها لا تعطي تفسيراً قاطعاً للأسباب كما الحال في العلوم الطبيعية. فمثلاً في المثال السابق الإشارة إليه لماذا ترتب على وضع أهداف محددة وعالية زيادة في الإنتاج؟ هناك تفسيرات عديدة منها:

- أن وضع أهداف محددة يجعل الناس على علم بما هو مطلوب منهم على وجه الدقة.

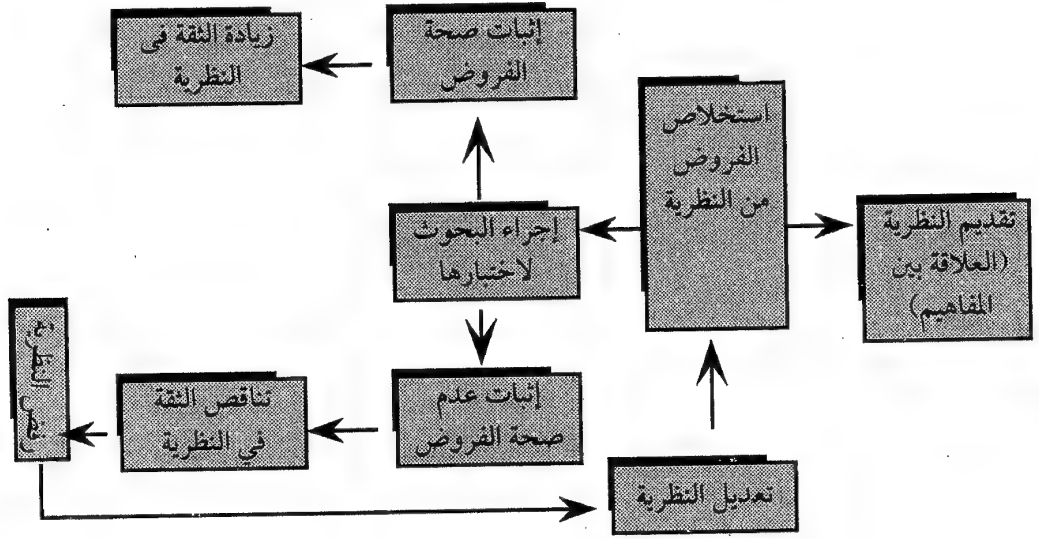
- أن معرفة الفرد بما هو متوقع منه في العمل يدفعه لتحقيق ذلك بكل الوسائل.

- حينما يعمل الفرد لتحقيق النجاح في عمله فإنه يبذل قصارى جهده.

وتتكون هذه النظرية البسيطة مثل النظريات الأخرى من عنصرين أساسيين هما: بعض المفاهيم مثل الأهداف والحوافز، والعنصر الثاني هو الحديث عن علاقة هذه الفروض ببعضها.

### تنمية النظريات واختبارها :

في العلم نجد أن صياغة النظرية يعتبر نقطة البداية، إذ يتبعها صياغة الفروض -hy potheses والتي تعبر عن تفسيرات محتملة (يمكن اختبارها) للعلاقة بين المتغيرات. ففي مثالنا السابق يمكن افتراض أن وضع أهداف محددة يحسّن الإنتاجية فقط إذا كانت ممكنة التنفيذ ومن خلال البحث نحاول التأكد من مدى صحة هذا الفرض فإذا ثبت أنه صحيح فإن ذلك يدعم الثقة في النظرية أما إذا ثبت عدم صحته فإن ذلك يقلل من الثقة في النظرية ومن ثم يتم محاولة تعديلها ووضع فروض جديدة يمكن اختبارها ويوضح الشكل (م-1) هذه الأمور:



شكل (م-1) اختبار النظرية : إجراءات البحوث

يتم فور بناء النظرية اختبار الفروض المشتقة منها عن طريق إجراء البحوث. فإذا ثبتت صحة الفروض زادت الثقة في صحة النظرية. وإذا ثبت أن الفروض غير صحيحة انخفض مستوى الثقة في النظرية، وهنا قد يتم تعديل النظرية وإعادة اختبارها وقد يتم رفضها بالكامل.

وبالرغم من أن بناء النظريات واختبارها عملية شاقة إلا أن ذلك لا يثنى عزم الباحثين عن الاستمرار في العمل لأن النظريات لها ثلاث وظائف هامة هي: التنظيم، والتلخيص، والتوجيه. وبالنسبة للناحية الأولى فإن النظرية توفر الطريقة التي يمكن من خلالها تنظيم كم هائل من البيانات في علاقات ذات معنى. وبالنسبة للناحية الثانية فإنها تلخص تلك البيانات والمعلومات والمعارف مبرزة النواحي الجوهرية بعيداً عن توافه الأمور التي لا يفيد البحث كثيراً منها. أما بالنسبة للناحية الثالثة فإنها توجه وترشد الباحثين إلى النواحي التي يجب الاهتمام ببحثها ودراستها. ولكن كيف يمكن اختبار النظريات للتأكد من سلامتها ومدى إمكان الاعتماد عليها في تفسير السلوك التنظيمي؟ هناك العديد من وسائل البحث العلمي التي يمكن الاعتماد عليها في ذلك نستعرض أهمها فيما يلي:

#### أ) بحوث الاستقصاء: Survey Research

من أشهر المداخل المستخدمة في بحوث السلوك التنظيمي ما يسمى بالبحوث المسحية حيث يتم توجيه استقصاء للأفراد للاستفسار منهم بشكل مباشر عن مشاعرهم وآرائهم تجاه العديد من القضايا المتعلقة بأنفسهم وبأعمالهم والتنظيم ككل. وسبب شهرة هذه الطريقة واستخدامها على نطاق واسع أن من الممكن من خلالها الاستفسار عن عديد من القضايا في نفس الوقت، وكذلك لسهولة إجرائها حيث يمكن الحصول على إجابة الأسئلة عن طريق البريد أو التليفون أو من خلال المقابلة المباشرة. كما أنه

من الممكن صياغة الأسئلة بطريقة تمكن من الحصول على إجابة رقمية، ومن ثم استخدام الأساليب الإحصائية في تحليلها وتفسيرها.

### إجراءات البحوث المسحية :

يتطلب إجراء البحوث المسحية ثلاث خطوات رئيسية هي:

(1) تحديد المتغيرات محل الاهتمام: فقد تكون تلك المتغيرات متعلقة بالفرد نفسه (مثل الاتجاهات نحو العمل) أو متعلقة بالتنظيم (مثل خطط الأجور) أو بالبيئة الكلية (من المنافسة في السوق). وهناك العديد من المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد تلك المتغيرات مثل: (النظريات، البحوث السابقة، أو من الملاحظات الشخصية للباحث).

(2) قياس تلك المتغيرات بدقة كلما أمكن ذلك. ونظراً لأنه من الصعب استخلاص حقيقة مشاعر الناس إما بسبب رفضهم الإفصاح عن تلك المشاعر أو بسبب عدم التأكد منها ولذلك يجب على الباحث صياغة عبارات الاستقصاء بدقة كافية تساعد على التقليل من هذا العيب. ومن أمثلة الأسئلة التي يمكن استخدامها لقياس الاتجاهات نحو العمل ما هو وارد في الجدول (م-1)

ضع دائرة حول الدرجة التي تراها ملائمة من وجهة نظرك بالنسبة لكل سؤال من الأسئلة الآتية :

- بوجه عام . إلى أي مدى تحصل على أجر عادل عن عملك ؟

° غير عادل بالمرة 1 2 3 4 5 6 7 عادل تماماً

- افترض أن أحد زملائك في العمل طلب منك أن تبقى معه بعد أوقات العمل الرسمية لفترة معينة لتعاونه في إنجاز مشروع معين، إلى أي مدى لديك الاستعداد لمساعدته حتى ولو لم يكن هناك أي عائد عليك من ذلك؟

من غير المحتمل كلية 1 2 3 4 5 6 7 من المحتمل إلى حد كبير

- إلى أي مدى ترغب في ترك عملك الحالي ؟

لا أرغب بالمرة 1 2 3 4 5 6 7 أرغب كلية

(3) وأخيراً بعد تحديد المتغيرات وقياسها فإن الباحث يحاول دراسة مدى الارتباط بين تلك المتغيرات - وهنا لابد من الاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة.

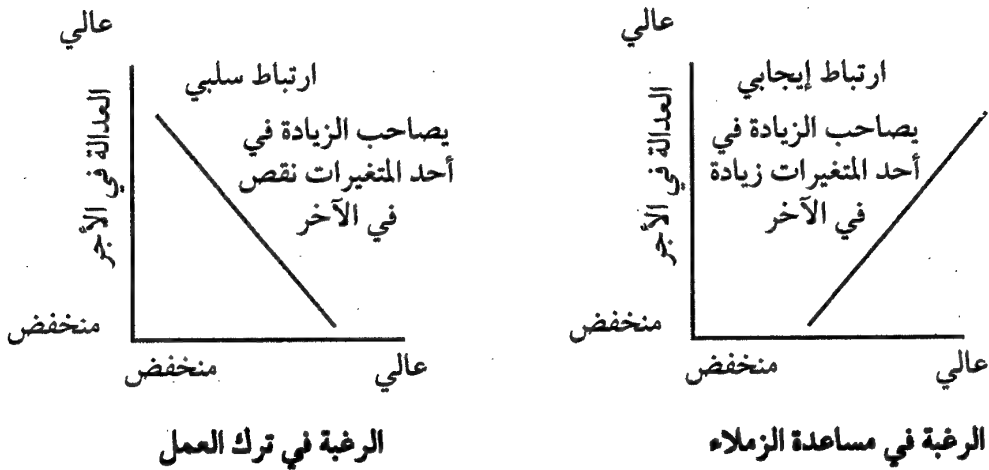
ويهتم الباحثون بدراسة العلاقة بين المتغيرات لمعرفة مدى التغير في بعضها نتيجة

التغير في الأخرى. فإذا فرضنا مثلاً أن الباحث مهتم بدراسة العلاقة بين الإحساس بالعدالة في الأجر وبين بعض متغيرات العمل مثل الرغبة في مساعدة الزملاء، أو الرغبة في ترك العمل فإن الباحث اعتماداً على نظريات وبحوث سابقة يتوقع أنه كلما زاد إحساس الفرد بالظلم في الأجر كلما قل احتمال مشاركته في معاونة الزملاء وزاد احتمال تفكيره في ترك العمل والبحث عن عمل آخر. وهذه التوقعات في ذاتها تكون الفروض التي يحاول الباحث التأكد من صحتها من خلال توجيه الاستقصاء لعدد كبير من الأفراد.

### تحليل نتائج المسح ( استخدام الارتباطات ) :

متى تم تجميع البيانات فإن الباحث يقوم بتحليلها إحصائياً ليقارن النتائج بالفروض. وبوجه عام فإن اهتمام الباحث ينصب على معرفة مدى ارتباط المتغيرات ببعضها البعض ومدى معنوية هذا الارتباط.

وقد يكون الارتباط بين المتغيرات إيجابياً بمعنى: أن الزيادة في أحد المتغيرات يصاحبها زيادة في المتغير الآخر مثل كلما زاد إحساس العامل بالعدالة في الأجر كلما زادت رغبته في مساعدة الزملاء. كما أن الارتباط قد يكون سلبياً مثل كلما زاد إحساس العامل بالعدالة في الأجر كلما قلت رغبته في ترك العمل. ويوضح الشكل (1-2) هذه العلاقات .



شكل (م-2) معنى الارتباط الإيجابي والسلبي

يوجد الارتباط الإيجابي (الجانب الأيمن) عندما تؤدي الزيادة في أحد المتغيرات إلى زيادة المتغير الآخر. أما الارتباط السلبي (الجانب الأيسر) فإنه توجد عندما تؤدي زيادة أحد المتغيرات إلى نقص الآخر.

ولا يهتم الباحثون فقط باتجاه العلاقة بين المتغيرات (سلبية أو إيجابية) وإنما يكون الاهتمام أيضاً بمدى قوة هذه العلاقة وفي ذلك يتم الاستعانة بمعلمه أحصائية Statistic ومعامل الارتباط عبارة عن رقم يقع بين  $(-Correlation Co)$  مثل معامل الارتباط  $known$   $1$  و  $(+1)$  ويستخدم لتوضيح قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة. وكلما اقترب هذا الرقم من الواحد الصحيح (سواء بالسلب أو الإيجاب) فإن معناه . أن العلاقة بين المتغيرات قوية، أما إذا اقترب معامل الارتباط من الصفر فإن ذلك يدل على ضعف العلاقة بين المتغيرات .

وعند الحديث عن معامل الارتباط لابد أن نأخذ في الاعتبار ناحيتين:

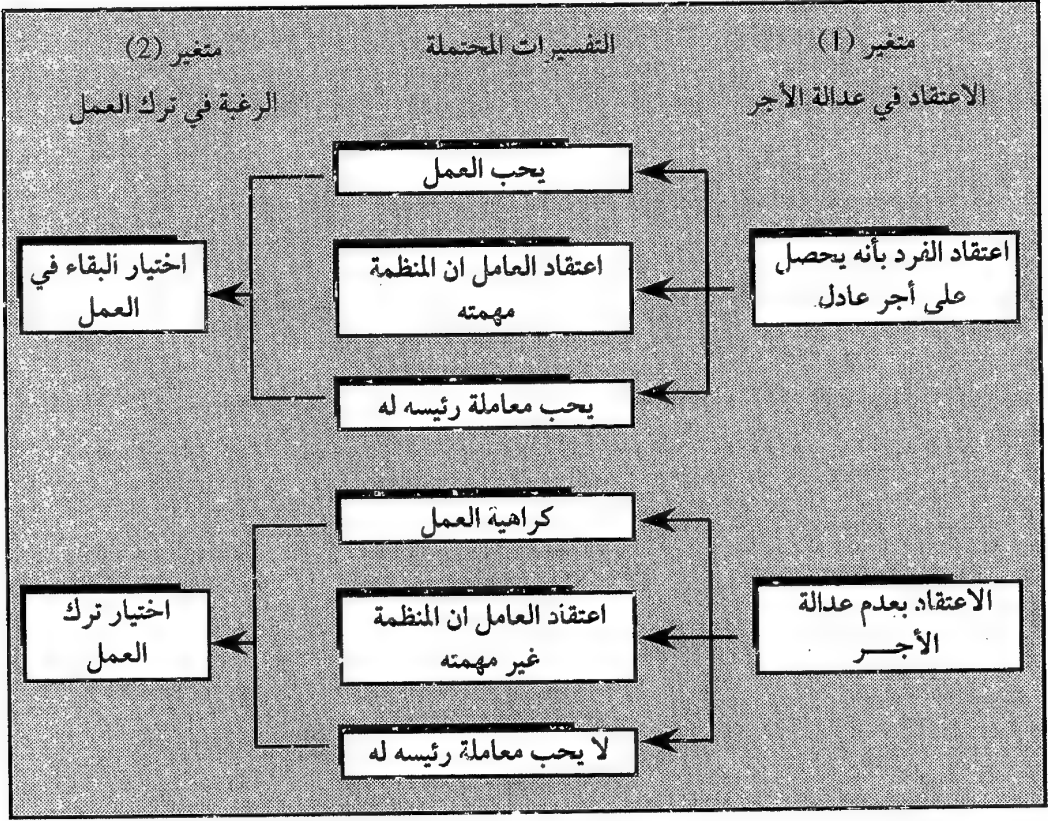
الأولى إشارة معامل الارتباط (وهي توضح ما إذا كانت العلاقة موجبة أم سالبة) والثانية هي القيمة المطلقة لمعامل الارتباط بغض النظر عن الإشارة وعلى سبيل المثال إذا كانت قيمة معامل الارتباط  $(-0.92)$  فإنها تعكس علاقة أقوى بين المتغيرات مما لو كانت القيمة  $(+0.22)$ .

وفي أمثلتنا السابقة أشرنا إلى العلاقة بين متغيرين فقط. في حين أن الباحث في السلوك التنظيمي قد يحتاج إلى دراسة العلاقة المتداخلة بين عدة متغيرات في نفس الوقت فمثلاً الرغبة في ترك العمل يمكن أن يكون لها علاقة بالعديد من المتغيرات بالإضافة إلى إدراك مدى عدالة الأجر مثل: درجة الرضا عن العمل نفسه، ومدى حب رئيسه له، وعلاقته بالزملاء وفي مثل تلك الحالات يمكن استخدام أسلوب الانحدار المركب  $Multiple$  regression للتنبؤ بالعلاقة بين تلك المتغيرات.

### محددات معامل الارتباط :

بالرغم من فائدة استخدام معاملات الارتباط في التحليل الاحصائي للبيانات إلا أن من أهم محدداتهما أنها لا تعطي تفسيراً لأسباب العلاقة بين المتغيرات، حيث تبين فقط اتجاه العلاقة ومدى قوتها ولا تبين علاقات السبب والنتيجة . ففي مثالنا السابق الذي يوضح أن هناك علاقة ارتباط قوية بين احساس الفرد بعدالة الأجر والرغبة في ترك العمل ولكن ما السبب وراء وجود هذا الارتباط؟ بالطبع هناك تفسيرات عديدة لا يوضحها معامل الارتباط فقد يرجع هذا الارتباط إلى أن الإحساس بالعدل يؤثر على حب الفرد لعمله والتمسك به، وقد يرجع إلى حبه للمنظمة لإحساسه بأنها تعامله معاملة عادلة، وقد يرجع إلى أن هذا يعكس معاملة طيبة من جانب الرؤساء مما يدفع الفرد للتمسك بالعمل وبالطبع فإن كل تلك التفسيرات واردة كما يوضحها الشكل (1-3) .





شكل (م-3) علاقة الارتباط

علاقة الارتباط: الأشياء التي لا توضحها عن علاقة السببية لا يعني وجود ارتباط سلبي قوي بين الشعور بعدالة الأجر والرغبة في ترك العمل أن بإمكاننا معرفة سبب وجود هذه العلاقة. وكما يوضح الشكل فإن هناك العديد من الاحتمالات التي لا يوضحها الارتباط

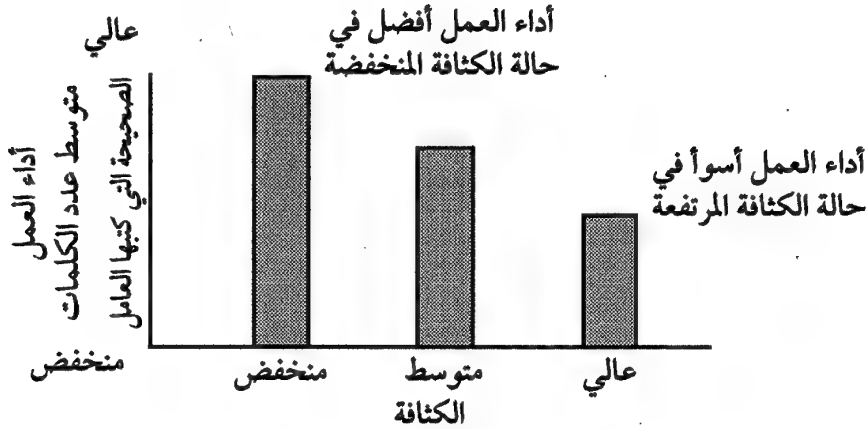
### ب) البحث التجريبي Experimental Research البحث عن السبب والنتيجة :

لا يهتم الباحثون فقط بمعرفة اتجاه أو قوة الارتباط بين المتغيرات ولكن يعينهم أيضاً معرفة العلاقة السببية بينها. ويتم ذلك باستخدام البحث التجريبي. وكلما زاد فهمنا لعلاقة السببية كلما زادت قدرتنا على شرح وفهم السلوك وهذا هدف للسلوك التنظيمي.

تجربة افتراضية: ولتوضيح كيفية إجراء البحث التجريبي نفترض أننا نريد دراسة أثر الكثافة في مكان العمل على دقة أداء مشغلي البيانات على الحاسب والخطوة الأولى: هي الاختيار العشوائي لمجموعة كبيرة من مشغلي البيانات في منظمات مختلفة (مجتمع الدراسة)، ثم إعداد مكتب لإجراء التجربة (مكان التجربة) وخلال التجربة يكون هناك حرص على عدم إحداث أي تغييرات في تصميم المكتب وظروف العمل (مثل الضغط، والإضاءة، ومستوى الضوضاء) ولكن التغيير سيكون في عدد العاملين بالمكتب في أوقات معينة حسب التجربة وفق حالات ثلاث.

- حالة الكثافة العالية : حيث يوضع 50 فردا في غرفة مساحتها 500 قدم مربع أي 10 أقدام مربعة لكل فرد.
- حالة الكثافة المنخفضة حيث سيتم وضع 5 أفراد في نفس المساحة أي 100 قدم مربع لكل فرد.
- حالة الكثافة المتوسطة : حيث يتم وضع 25 فرد في نفس المساحة أي بمعدل 20 قدم مربع لكل فرد.

وبفرض أن لدينا مئات من العاملين المشاركين في هذه الدراسة الذين تم تخصيصهم عشوائيا على الحالات الثلاث السابقة وأعطى لكل منهم نفس الفقرات من كتاب معين لكتابتها خلال ساعتين ثم قام الباحثون بعد الكلمات الدقيقة التي كتبها كل فرد ومقارنة الاختلافات في الأداء بين المجموعات الثلاث ويفرض أن الدراسة أسفرت عن النتائج الواردة في الشكل التالي (1-4) .



شكل (1-4) مثال على نتائج تجربة بسيطة

في هذا المثال وضع عمال الكتابة في حجرة يختلف فيها متغير واحد وهو عدد العاملين: وتوضح النتيجة التي يظهرها الشكل أن أداء العامل يكون أفضل عندما تنخفض الكثافة كما أنه يكون سيئاً عندما تزداد الكثافة

ومن هذا المثال الافتراضي البسيط للبحث التجريبي نجد أن البحث التجريبي يتضمن المنطق التالي:

#### منطق البحث التجريبي:

- إن المشاركين في التجربة يجب أن يكونوا ممثلين تمثيلاً صحيحاً لمجتمع البحث وأن يتم توزيعهم عشوائيا على الحالات محل الدراسة بحيث يكون لكل فرد نفس الفرصة للمشاركة في أي مجموعة من المجموعات الثلاث لإبعاد شبهة التحيز الذي قد ينتج عنه وضع معظم الأكفاء في مجموعة، في حين يخصص للمجموعات الأخرى العاملين أقل كفاءة.

- يتخصص الأفراد عشوائياً على المجموعات الثلاث بحيث يمكن أن نضمن وجود أفراد متفاوتي المهارة في كل مجموعة. وبالتالي يتم تحييد أثر عنصر المهارة في نتائج التجربة وتكون النتائج متأثرة فقط بالمتغير التجريبي وهو في هذه الحالة (عنصر الكثافة).

- إن متغير (الكثافة) الذي نريد دراسة مدى تأثيره على أداء العاملين يسمى: بالمتغير المستقل Independent variable أما أداء العاملين فيسمى: بالمتغير التابع dependent variable وهو الذي يمكن أن يتغير تبعاً للتغيرات التي يتم إدخالها على المتغير المستقل.

وقد يتم دراسة أثر المتغير المستقل على عدة متغيرات تابعة في نفس الوقت كما قد يتم أيضاً دراسة أثر عدة متغيرات مستقلة على بعض نواحي السلوك في تجربة واحدة.

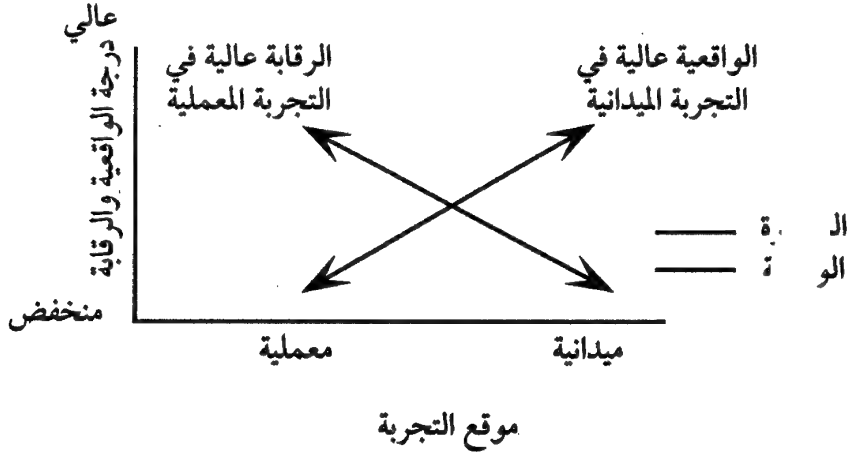
وبصفة عامة فإن المنطق الأساسي الذي تقوم عليه بحوث التجارب بسيط. إنه يشتمل على خطوتين أساسيتين. الأولى إدخال التغير على المتغيرات المستقلة. بطريقة متتالية. الثانية قياس تأثير تلك التغيرات على المتغير التابع. والفكرة هي أنه إذا كان للمتغير المستقل تأثير على السلوك فإن سلوك العاملين الذين يتعرضون لمقادير مختلفة من ذلك المتغير يجب أن يختلف. وفي مثالنا الحالي فإن أداء العاملين بالطباعة في حجرة ذات كثافة مختلفة (عالية، متوسطة، منخفضة) يجب أن يختلف. وبالطبع فإن هذه التجربة افتراضية، ولكنها تقوم على نفس المنطق الذي تقوم عليه التجارب الواقعية. إنها مصممة لتوضيح تأثير التعديل في المتغير المستقل على المتغير التابع.

- حتى يمكن الحصول على نتائج موثوق بها من البحث التجريبي يجب الحرص قدر المستطاع على عدم حدوث أي تغيير في أية ظروف أو عوامل غير المتغيرات محل الدراسة حتى يمكن القطع بأن التغيرات الحادثة في المتغير التابع ترجع فقط للتغيرات التي تم إدخالها على المتغير المستقل وليس لعوامل أخرى مثل الظروف المادية للعمل أو غيرها.

### أين يمكن إجراء البحث التجريبي ؟

يمكن إجراء البحث التجريبي إما في مكان العمل (field) أو في مكان يصمم خصيصاً لإجراء التجربة (Laboratory or lab) ريبين الشكل (5-1) المقارنة بين المدخلين.

وميزة البحث الذي يتم في مكان مخصص لذلك أن الرقابة تكون محكمة بحيث يمكن تحييد أثر المتغيرات غير التجريبية إلا أن صعوبة حدوث ذلك في الواقع العملي يجعل النتائج غير واقعية يصعب تعميمها. وهذا يعكس التجارب التي تتم في الواقع العملي فبالرغم من صعوبة السيطرة على بعض المتغيرات التي ينبغي تحييدها إلا أن نتائج البحث تكون أقرب إلى الواقع العملي. ومع ذلك فإن كلا النوعين يتم استخدامهما في دراسات السلوك التنظيمي مع أخذ المحاذير في الاعتبار.



شكل (5-1) المقارنة بين التجارب الميدانية والعملية

ربما أجرى الباحثون في مجال السلوك التنظيمي تجاربهم في المعامل أو في بيئة العمل. وبصفة عامة فإن تجارب المعامل تهتم بإمكان إحكام السيطرة عليها أما التجارب الميدانية فإنها تتميز بأنها أكثر واقعية

### (ج) الطرق غير الكمية في البحث : Qualitative Research Methods

بالإضافة إلى الطرق والأساليب الكمية السابق الإشارة إليها فإن الباحثين في مجال السلوك التنظيمي يستخدمون أيضاً بعض الطرق الوصفية qualitative research مثل: الملاحظة المباشرة وأساليب الحالات.

#### (1) الملاحظة المباشرة: Naturalistic observation

وهي من الطرق الشائع استخدامها من جانب الباحثين لتفسير الكثير من أنواع السلوك التنظيمي ووفقاً لهذه الطريقة فإذا أردت مثلاً أن تدرس رد فعل العاملين في منظمة معينة تجاه سياسة الفصل من العمل بسبب تخفيض حجم المنظمة فإن أحد البدائل هو القيام بزيارة المنظمة التي يتم فيها ذلك وملاحظة ماذا يقول ويفعل العاملون قبل تطبيق هذه السياسة وبعدها. ولا شك أن مقارنة من هذا النوع توفر معلومات مفيدة عن أثر سياسة تخفيض حجم العمالة بالمنظمة. أما البديل الآخر هو أن يكون لك عمل داخل المنظمة وتراقب السلوك باعتبارك جزءاً من العاملين داخل المنظمة وهذا يمكنك من الحصول على معلومات أدق وأكثر تفصيلاً.

ومن مزايا أسلوب الملاحظة أنه يمكن من دراسة السلوك في موقعه الطبيعي كما لا يحتاج لأية ترتيبات تعطل الروتين العادي للعمل كما أنه من السهل تدريب أي فرد من داخل المنظمة على القيام به.

ولكن يعاب على أسلوب الملاحظة أنه يترك مجالاً كبيراً لعدم الموضوعية في استخلاص النتائج لأنها تتأثر بشخصية الفرد القائم بالملاحظة. كما أن قيام فرد من داخل المنظمة بالملاحظة يترك مجالاً للتحيز في المشاعر باعتبار أن القائم بالملاحظة جزء من المنظمة كما أن الرغبة في توفير الوقت قد تدفع الكثير من الباحثين إلى التركيز على الأحداث غير العادية أو غير المتوقعة مما يقود إلى نتائج غير واقعية. ومع ذلك فإن الباحثين في مجال السلوك التنظيمي يعتمدون في كثير من الأحيان على هذه الطريقة في البحث بدلاً من مجرد الاعتماد على التخمين في تفسير الأمور.

## (2) أسلوب دراسة الحالة: The Case Method

في مثالنا السابق الخاص بدراسة رد فعل العاملين تجاه سياسة تخفيض حجم المنظمة، فإن بإمكاننا بدلاً من استخدام أسلوب الملاحظة المباشرة تحليل البيانات المتوفرة في سجلات الشركة عن مستويات الأداء، والعلاقات، وغيرها من الظواهر التي قد يكون لها علاقة مباشرة بسياسة التخفيض والوقوف على أثر تلك السياسة. وبالطبع فإنه من الممكن استكمال الصورة بإجراء بعض المقابلات مع الأفراد المتأثرين بتلك السياسة. وهذا المدخل يسمى: مدخل دراسة الحالة Case Method وليس الهدف منه بالطبع. هو مجرد دراسة تنظيم بعينه بل الوصول إلى بعض المؤشرات التي يمكن الاستفادة بها في تنظيمات أخرى. ومن الواضح أن أسلوب دراسة الحالة يعتمد على التحليل الوصفي للأحداث أكثر من اعتماده على التحليل الكمي. ولاشك أن الباحث يستطيع أن يفسّر الكثير من ظواهر السلوك التنظيمي من خلال تجميع عدد كبير من دراسات الحالة خاصة إذا تم تدعيمها بالملاحظات المباشرة. ويشبه أسلوب دراسة الحالات أسلوب الملاحظة المباشرة في أن كليهما يعتمد على وصف الأحداث. ولكنهما يختلفان في أن دراسة الحالات تعتمد على حصر وتحليل الأحداث بعد وقوعها أما الملاحظة فإنها تتم أثناء وقوع تلك الأحداث.

ومن العيوب الرئيسية لأسلوب الحالة أن النتائج قد يصعب تعميمها على مختلف التنظيمات حيث تكون متعلقة بظروف تنظيم معين وللاكتفاف حول هذا العيب يوصي بعض الباحثين باستخدام حالات متعددة لاختبار نظرية معينة. وهناك عيب آخر في أسلوب الحالات وهو احتمال التحيز من جانب الباحث في تفسير النتائج خاصة إذا كان ينتمي إلى التنظيم محل الدراسة. ويرى بعض الباحثين أن أسلوب الحالات يمكن أن يكون مصدراً قيماً لبناء بعض الفروض حول "ك" في العمل إلا أن اختبار مدى صحة تلك الفروض يجب أن يكون من خلال وسائل أخرى أكثر موضوعية.

## مصطلحات الفصل الأول وملحقه

**Contingency Theory** : نظرية المواقف  
نظرة تؤكد أن السلوك التنظيمي يتأثر بالعديد من العوامل التي تتداخل مع بعضها. ويعني هذا أن سلوك الفرد يتأثر بالعديد من المواقف في نفس الوقت .

**Globalization** : العولمة  
إجراءات ربط سكان العالم ثقافيا، واقتصاديا، وسياسيا، وتكنولوجيا، مما يؤدي إلى ربطهم ثقافيا.

**Multinational Companies** : الشركات المتعددة الجنسية  
شركات تنتشر قواها وقدراتها الإنتاجية في العالم، مع وجود مركزها الرئيسي في دولة واحدة.

**Expatriates** : المهاجرون  
يحملون جنسية دولة معينة ولكنهم يعيشون ويعملون في دولة أخرى.

**Melting Pot** : فرض التوحد  
لدراسة الإدارة يفترض أن مبادئ الإدارة الجيدة مبادئ عالمية، وأن المبادئ التي حققت النجاح في أمريكا هي المبادئ الجيدة التي يمكنها أن تحقق النجاح في الدول والثقافات الأخرى.

**Cultural Pluralism** : فرض التعدد  
لدراسة الإدارة يفترض أن الإدارة الجيدة تتطلب فهماً جيداً للثقافة التي تعمل فيها الناس.

**Child-care Facilities** : دور رعاية الأطفال  
مكان إما قريبا من العمل، أو بموقع العمل نفسه يمكن لوالد أو والدة الطفل تركه فيه فترة العمل.

**Elder-care Facilities** : دور رعاية المسنين  
مكان يستطيع العامل ترك المسن من أهله فيه خلال وقت العمل.

**Personal Support Policies** : سياسات داعمة للعامل  
سياسات متعددة تهدف إلى مساعدة العاملين على الوفاء بمطالب أسرهم مما يتيح للعاملين فرصة أكبر للتركيز على أنشطة وظائفهم.

**Flextime Program** : برامج العمل المرنة  
برامج عمل بمقتضاها يلتزم العامل بالحضور إلى العمل جزءاً من الوقت، على أن يكون من حقه اختيار الجزء الباقي بطريقة تلائم ظروفه الأسرية.

**Behavioral Science** : العلوم السلوكية  
مجالات مثل علم النفس وعلم الاجتماع التي تهدف إلى جمع معارف عن السلوك الإنساني والمجتمع باستخدام الطريقة العلمية.  
**Organization** : هيكل اجتماعي مكون من مجموعات ممن يعملون معاً لتحقيق هدف متفق عليه.

**Organizational Behavior** : السلوك التنظيمي  
هو المجال الذي يهدف إلى الحصول على معارف عن جميع خصائص السلوك في المنظمات باستخدام الطريقة العلمية.

**Scientific management** : الادارة العلمية  
مدخل مبكر لدراسة الإدارة والسلوك التنظيمي يركز على أهمية تصميم الوظائف لتؤدي بأفضل كفاءة ممكنة.

**Time & Motion Studies** : دراسات الوقت والحركة  
نوع من البحوث التطبيقية مصممة لتصنيف وترتيب حركات العاملين التي تتم لإنجاز وظيفة معينة بحيث يتم التعرف على أفضل الطرق لأداء تلك الوظيفة.

**Human Relation Movement** : حركة العلاقات الإنسانية  
وجهة نظر تنظر إلى السلوك التنظيمي ترفض التوجه المادي للإدارة العلمية وتعترف بأهمية الظروف الاجتماعية الموجودة في مجال العمل.

**Classic Organization Theory** : النظرية الكلاسيكية في التنظيم  
مدخل مبكر لدراسة الادارة يركز على أفضل الطرق لهيكلة المنظمة.

**Bureaucracy** : البيروقراطية  
تصميم للتنظيم نماء ماكس وبر بهدف تحسين كفاءة العمل بالمنظمة باستخدام هيكل واضح للسلطة يمكن العاملين من أداء وظائف محددة بدقة.

**Theory X** : نظرية X  
فلسفة إدارية تقليدية تفترض أن العاملين بطبعهم كسالى غير قادرين على تحمل المسؤولية، وأنهم يعملون بجهد عندما يجبرون على ذلك فقط.

**Theory Y** : نظرية Y  
فلسفة إدارية تفترض أن العاملين ليسوا كسالى وأن بإمكانهم العمل بجهد وتحمل المسؤولية والابتكار إذا وفرت لهم الإدارة الظروف المشجعة على ذلك .

أرتباط سلبي **Negative Correlation** : علاقة بين متغيرين يرتبط فيها الزيادة في أحدهما بالنقص في الآخر.

معامل الارتباط **Correlation Coefficient** : معامل إحصائي يستخدم لبيان قوة العلاقة بين المتغيرات.

ارتباط متعدد **Multiple regression** : أسلوب إحصائي يستخدم لتحديد إلى أي مدى يمكن الاعتماد على كل متغير من متغيرات عديدة للتنبؤ بسلوك باقي المتغيرات.

الطريقة التجريبية **Experimental method** : طريقة في البحث تستخدم لتحديد علاقات السبب والنتيجة بين المتغيرات.

متغير مستقل **Independent variable** : وهو المتغير المطلوب دراسة تأثيره على السلوك.

متغير تابع **Dependent variable** : وهو السلوك الذي يقتبسه الباحث والذي يعتمد على المتغير المستقل.

البحوث النوعية أو الوصفية **Qualitative research** : وهي البحوث التي تعتمد على التحليل النوعي للبيانات وليس التحليل الكمي.

الملاحظة المباشرة **Naturalistic observation** : وهي وسيلة بحث يتم من خلالها ملاحظة سلوك المبحوثين في الموقع الطبيعي للعمل لدراسة أمر يهتم به الباحث.

ملاحظة من خلال عين داخلية **Participant observation** : وهي أحدث الوسائل النوعية التي يقوم من خلالها باحث من داخل التنظيم بملاحظة ظاهرة معينة.

أسلوب دراسة الحالة **Case method** : وهو أحد أساليب البحث يتم من خلاله وصف وتحليل تنظيم معين لفهم مجريات الأمور.

المنظمات الافتراضية **Virtual Organization** : منظمة عالية المرونة تشكلها مجموعة من الشركات بصفة مؤقتة للاستفادة من فرصة محددة.

إدارة الجودة الشاملة **Total quality management** : استراتيجية تنظيمية تقوم على الالتزام المستمر بتحسين مستوى جودة كل ما تقوم به الشركة من أعمال وما تنتجه من منتجات أو خدمات.

معايير المقارنة **Benchmarking** : عبارة عن مقارنة أداء الشركة أو الشخص في المجالات المختلفة بأفضل منافسة.

قانون أخلاقيات العمل **Code of Ethics** : عبارة عن وثيقة تصف السلوك الأخلاقي الذي ترضيه المنظمة بهدف إرشاد العاملين لما هو مقبول وما هو مرفوض من السلوك.

تقييم السلوك **Ethics audit** : عبارة عن مراجعة سلوك العاملين بالمنظمة وتوثيق ما يتعارض منها مع قواعد السلوك الأخلاقي ثم القيام بعلاج ذلك.

النظرية **Theory** : مجموعة من الافتراضات حول المعلومات المتداخلة بين عدة مفاهيم.

فروض **Hypotheses** : تفسيرات محتملة (يمكن اختبارها) للعلاقة بين المتغيرات.

مسح **survey** : استقصاء يعبر الفرد من خلاله عن مشاعره تجاه بعض الأمور المتعلقة بذاته، وعمله، وبالتنظيم الذي يعمل فيه.

أرتباط **Correlation** : إلى أي مدى يرتبط متغيران ببعضهما البعض.

أرتباط إيجابي **Positive Correlation** : علاقة بين متغيرين يزيد فيها أحد المتغيرين بزيادة الآخر.





**الجزء الثاني**  
**العمليات الإنسانية الأساسية**  
**Basic Human Processes**

**• الفصل الثاني**

**الإدراك والتعلم (فهم بيئة العمل والتكيف معها)**

**Perception and Learning:**  
**Understanding And Adapting To The Work Environment**

**• الفصل الثالث**

**الفروق الفردية (الشخصية والقدرات)**

**Individual Differences Personality And Abilities**



## الفصل الثاني

### الإدراك والتعلم (فهم بيئة العمل والتكيف معها)

#### *Perception and Learning: Understanding And Adapting To The Work Environment*

##### أهداف الفصل :

- التفرقة بين مفاهيم الإدراك والإدراك الاجتماعي.
- فهم عملية التسبب (العزو) وكيف تساعدنا في فهم سلوك الآخرين.
- وصف مصادر التحيز في الإدراك الاجتماعي وكيف يمكن التغلب عليها.
- فهم كيفية تأثير عملية الإدراك الاجتماعي على تقييم الأداء ومقابلات التوظيف وتكوين سمعة المنظمة.
- معرفة معنى التعلم.
- وصف مفهومي التعلم الشرطي والتعلم عن طريق الملاحظة.
- كيف يمكن الاستفادة من مبادئ التعلم في مجالات التدريب ووضع نظم المكافآت.
- المقارنة بين المكافأة والعقاب في إدارة برامج السلوك التنظيمي.

##### حالة افتتاحية:

###### البقاء على قمة المؤسسات التعليمية

بالرغم من أن كلا من د. بيكر و هـ. سارك D, Becker و H.saric لم يحصلوا على درجة علمية عالية إلا أنهما أستطاعا إدارة وامتلاك واحدة من أكبر المؤسسات التعليمية في الولايات المتحدة والمعروفة باسم سيلفان ليرننج سيستم Sylvan Learn-ing Systems .

وإذا أتاحت لك فرصة زيارة أحد المراكز الـ 670 التي تمتلكها هذه المؤسسة

فستجده يقوم بأكثر من نشاط تعليمي في مجال تنمية المهارات. ولم يكن كلا من بيكر وسارك يشغلان أنفسهما بالأمر الروتينية بل كانا يحرصان على ابتكار أشياء جديدة ففي عام 1982 حينما كانا يعملان بأحد متاجر الكمبيوتر في بالتيمور -Balti more قاما بابتكار بطاقة شخصية تحتوي على رقيقة كمبيوتر يمكنها أن تبين التاريخ الصحي للفرد وحصولا على عدة ملايين من الدولارات نتيجة بيعها لبعض المؤسسات المعنية في ميريلاند Maryland. وفي خلال سنوات قليلة استخدمنا هذه الأموال في شراء 50% من ملكية شركة سيلفان Sylvan التي كانت تعاني في ذلك الوقت من مشاكل مالية. وفي عام 1993 ومع نمو شركة سيلفان قاما بشراء الـ 50% الباقية من ملكية الشركة وحاولا إدخال أنشطة جديدة للشركة مثل أنشطة الاختبارات التعليمية والتي من بينها اختبار GMAT وهو الاختبار الذي يعقد للطلبة الذين يريدون الالتحاق بالدراسات العليا في إدارة الأعمال. وقد أصبح نشاط الاختبارات التعليمية يشكل حوالي 10% من إجمالي نشاط الشركة.

وبعد أن أصبح للرجلين السيطرة الكاملة على نشاط الشركة قاما بمد نشاطهما الخاص إلى المدارس العامة لمعاونة التلاميذ في تنمية مهاراتهم الرياضية ومهارات القراءة. وقد أصبح لشركتهما حوالي 600 مركز من هذا النوع في المدارس العامة. وليس الهدف بالطبع هو أن تحل هذه المراكز محل وظيفة المدرسة ولكن لتقديم خدمات إضافية مساعدة.

وبالرغم من النجاح الذي تحققه الشركة إلا أن خوف صاحبيها من منافسة بعض الشركات القوية في هذا المجال مثل شركة كابلان Kaplan دفعهما إلى بذل المزيد من الجهد للإبقاء على قوة الشركة التنافسية، ومن ذلك استئجار ثلاثة مديرين لتسيير الأعمال اليومية للشركة ليتفرغا لتنمية النشاط الحالي للشركة وتقديم أنشطة جديدة خاصة في مجال الاختبارات المهنية واختبارات القبول للمدارس والجامعات مثل اختبار SAT الخاص بالقبول في الجامعات.

ويتضح من استعراض الحالة أن رجلين لم يحصلوا على أى تعليم عال يديران مؤسسة من أشهر المؤسسات التي تقوم بتطوير اختبارات القبول للجامعات والدراسات العليا.

بمراجعة الحالة السابقة نجد أن رجلين مثل Becker و Saric بالرغم من أنهما لم يحصلوا على مستوى تعليمي رسمي يساوي المستوى التعليمي للكثير من الموظفين العاملين في شركتهما إلا أنهما تعلما في مدرسة الحياة من خلال المحاولة والخطأ. كما أنهما تدربا من خلال ممارسة العمل وليس من خلال برامج تدريب رسمية وهناك قضية أخرى تثيرها هذه الحالة وهي قضية الإدراك فمثلاً إلى أي مدى تأثر تقديرك للرجلين بعدم حصولهما على مؤهل عال؟ وكيف استطاعا رغم ذلك أن يصبحا من أنجح رجال الأعمال؟ لدى بعض الناس معتقدات تتعلق بأسباب نجاح رجال الأعمال الذين لم يحصلوا على تعليم عال مثل: شدة الذكاء، والعمل الدءوب، والإصرار على تحقيق أهداف معينة. ولكن هل

تتغير الصورة لو تمت المقارنة بأمثالهم من المؤهلين تأهيلاً عالياً وحققوا نجاحات بارزة مثل Bill Gates، فهُم سواء في قصة النجاح والتفوق. ومن الواضح أن هناك قوى وعوامل إدراكية تؤثر في حكم الناس وفهمهم للأمور والأشياء المتصلة بهم. والإدراك كالتعلم عبارة عن عمليات سيكولوجية تتضمنها معظم عمليات السلوك التنظيمي، وهذا نوضحه في الفقرات التالية. وسنبداً الرحلة بوصف العمليات الأساسية التي يتضمنها الإدراك بما في ذلك الأخطاء الإدراكية التي يرتكبها الناس. ومع التسليح بتلك الخلفية ستعرض لبعض المواقف التنظيمية مثل تقييم الأداء ومقابلات التوظيف التي تتأثر بتلك النواحي. وسنسير على نفس النهج في عرض موضوع التعلم بوصف العمليات الأساسية للتعلم في التنظيم وكيفية تطبيق ذلك في مجال العمل من خلال برامج التدريب وغيرها من العمليات التنظيمية.

### الإدراك الاجتماعي (عملية فهم الآخرين) :

#### Social perception : The Process of understanding Others:

بدون شك فإن العالم حولنا عالم معقد، ففي أي لحظة من الزمن يجد الإنسان نفسه مملوء بفيض من المشاعر والأحاسيس التي لا تجعله يستجيب للعالم المحيط به باعتباره مجرد تجمع عشوائي لمجموعة من المناظر والأصوات والروائح وإنما يحاول تنظيم استجابته من خلال عملية تسمى بالعملية الإدراكية. وبذلك يمكن أن نسمي الإدراك Perception بأنه تلك العملية التي يقوم من خلالها الناس باختيار وتنظيم وترتيب المعلومات.

ولتوضيح تلك العملية افترض أنك تقابل رئيسك في العمل لأول مرة ولديك معلومات عن سمعتها كمديرة ومن خلال نظراتها لك وطريقتها في الحديث إليك تدرك أنك تستطيع في وقت قصير أن تكون لنفسك رأياً فيها: هل بإمكانك أن تعمل معها كرئيسة للعمل؟ هل سيكون هناك ود بينك وبينها؟ هل هي حريصة على مصلحة الشركة؟ وطبعاً من خلال كل ما تستطيع جمعه من معلومات عنها - حتى ولو كانت بسيطة - ستحاول فهمها وكيف يمكن أن تتأثر بها. وبمعنى آخر فإنك ستحاول تجميع كل ما تعرفه عنها لتكوين صورة لها معنى. وبالطبع فإن عملية فهم الأشياء والأشخاص التي تقع في محيطنا يتم داخلياً أكثر منه بشكل واضح.

والعملية الإدراكية لها أهميتها الخاصة في مجال السلوك التنظيمي، خاصة بسبب الاحتكاك والتعامل مع الآخرين في العمل من رؤساء وزملاء ومساعدين وأصدقاء... إلخ ويمكن أن يكون لسلوكهم تأثير علينا فهي تساعدنا في فهم الناس الموجودين حولنا وتحديد ماهي حقيقتهم ولماذا يتصرفون بهذا الشكل أو بشكل آخر. وهنا يبرز مفهوم الإدراك الاجتماعي Social Perception وهو عملية دمج وتفسير المعلومات المتوافرة لدينا عن الآخرين للوصول إلى فهم أدق لسلوكهم.

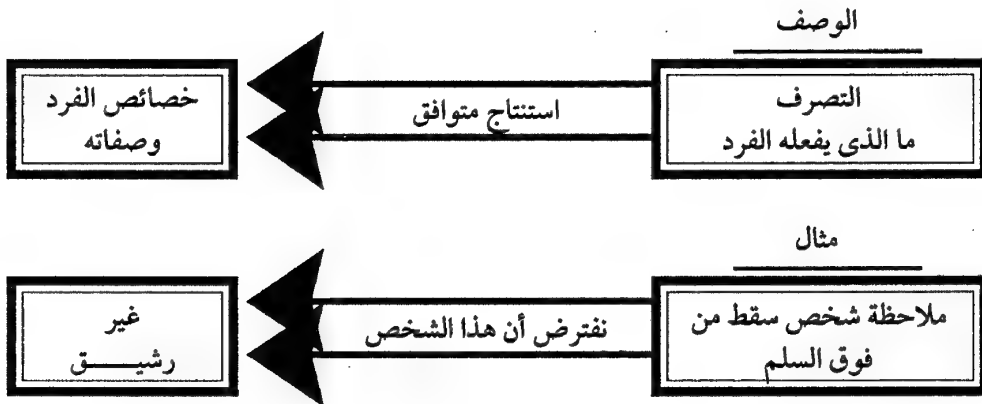
وفي الفقرات التالية سنحاول شرح المفاهيم المختلفة للإدراك الاجتماعي وسنبداً بتوضيح عملية العزو أو التسبيب Attribution والتي تعني كيفية حكم الناس على أسباب سلوك الآخرين، ثم نتعرض لنواحي القصور في تلك العملية مثل الخطأ ومصادر التحيز في الحكم غير الدقيق على أسباب السلوك، وكيف يمكن التغلب على ذلك وأخيراً كيفية استخدام عمليات التسبيب في التنظيم.

### عملية التسبيب (العزو) The Attribution Process

إن السؤال الذي نسأله في معظم الأحوال بالنسبة للآخرين هو لماذا؟ لماذا لم يرد فلان على سؤالتي؟ لماذا يعاملني فلان بهذا الشكل؟ لماذا وضع رئيس الشركة هذه السياسة بالذات؟ وللإجابة على مثل تلك الأسئلة فإن الأمر يتطلب الحصول على معلومات عن خاصتين الأولى تتعلق بخصائص الشخص وصفاته والثانية تتعلق بالأمور التي جعلته يتصرف بهذا الشكل .

### الاستنتاج المتوافق Correspondent Inferences

وكلما كنا أكثر معرفة بخصائص الشخص وصفاته وطباعه؛ كلما ساعدنا ذلك على فهمه والوصول إلى تفسير أدق لسلوكه معنا. وبالطبع يمكن التعرف على ذلك من خلال ملاحظة سلوكه والعملية التي نحاول من خلالها استنتاج خصائص الفرد وطباعه من خلال ملاحظة سلوكه تسمى: بالاستنتاج المتوافق Correspondent Inferences ويوضحها الشكل (1-2).



شكل (1-2) (الاستنتاج المتوافق)

إحدى الطرق التي تحكم بها على الآخرين هي طريقة الاستنتاج التوافقي بمعنى استنتاج خصائصهم من ملاحظة سلوكهم. وكثيراً ما يؤدي ذلك إلى أخطاء.

**التحديات التي تواجه الحكم الدقيق على الآخرين؛ Challenges in Judging others Accurately** إن استنتاج خصائص الناس الحقيقية وصفاتهم من ملاحظة سلوكهم في العمل ليس بالأمر الهين. فالشخص الذي تلاحظ أن مكتبه غير مرتب مثلاً يمكن القول عليه بأنه شخص فوضوي وهذا الحكم قد يكون دقيقاً أو غير دقيق. فربما ترجع أسباب الفوضى في المكتب ؛ لأن زملاءه كانوا يبحثون عن تقرير هام أو ملف معين أو ما شابه ذلك. وبمعنى آخر: أن الحكم الذي نصدره على الشخص قد يكون غير دقيق؛ لأن هناك الكثير من العوامل والقوى المؤثرة في سلوكه. فالخصائص الشخصية تلعب دوراً لا يمكن إنكاره ولكن القوى الخارجية أيضاً تلعب دوراً هاماً في تشكيل السلوك. والاستنتاج التوافقي يمكن أن يكون غير دقيق أيضاً لأن بعض الناس يحاولون أحياناً المبالغة في قدراتهم والظهور بمظهر كاذب.

**كيف يمكن جعل الاستنتاج التوافقي أكثر دقة : Making Accurate Inferences About Others:**

بالرغم من المصاعب السابقة إلا أن هناك بعض الوسائل التي يمكن باستخدامها الوصول إلى حكم أكثر دقة من خلال أسلوب الاستنتاج التوافقي من ذلك.

- التركيز على سلوك الفرد في المواقف التي لا يتوقع منه فيها أن يسلك سلوكاً يحوز قبول أو رضا الآخرين فمثلاً كل فرد في الشركة لابد أن يتوخى الحذر في تصرفاته مع رئيس الشركة. فهو لابد أن يكون دؤوباً وبشوشاً وما يشبه ذلك. ولكن لا يتوقع منه ذلك بالضرورة عند التعامل مع أحد مرءوسيه فإذا كانت تلك هي طبيعته مع الموظف. كما هي مع رئيس الشركة فإن ملاحظة سلوكه يمكن التعويل عليها في استنتاج طبائع وخصائص ذلك الشخص.

- كذلك يمكن معرفة الكثير عن الشخص بالتركيز على سلوكه في الحالات التي لا يكون لها إلا تفسير منطقي واحد، فإذا علمت أن أحد أصدقائك قد قبل وظيفة في إحدى الشركات وعرفت منه أنها وظيفة مناسبة وفي موقع مناسب وأجرها مرتفع، في مثل هذه الحالة لا تستطيع أن تحدد بدقة ما الأمور الأكثر أهمية بالنسبة لصديقك لأن كل الأمور المتعلقة بالوظيفة تجعلها مقبولة. إما إذا علمت منه أن الوظيفة روتينية وفي مكان بعيد ولكن أجرها مرتفع في هذه الحالة باستطاعتك الحكم على صديقك بأنه يعطي أولوية كبرى للقيمة المادية.

**الإجابة على سؤال لماذا؟ (تسبيب السلوك) :**

نفترض أن رئيسك في العمل قام بفصل أحد الزملاء فإنك ستحاول أن تبحث عن السبب وراء ذلك هل يرجع ذلك إلى أن زميلك خالف قوانين الشركة وتعليماتها؟ أم إلى أن هذا الرئيس قاسي القلب؟ وهناك يمكن أن نصنف الأسباب في مجموعتين:

أسباب داخلية: وهي التي يمكن إرجاعها للشخص نفسه كأن يكون هذا الموظف المفصول خالف قواعد ونظم العمل.

أسباب خارجية: وهي التي يمكن إرجاعها للموقف ولا يكون للفرد نفسه تحكم فيها كأن يكون الرئيس متعسفًا أو كارهاً لهذا الشخص. وبالطبع فإن تحديد أي نوع من الأسباب مسئولة عن السلوك أمر له أهميته؛ لأنه يساعد الفرد على التكيف مع الموقف. فإذا علمت أن فصل الزميل يرجع إلى تعسف الرئيس وطباعه الحادة فإن ذلك سيدفعك إلى محاولة تفادي الصدام أو سوء الفهم معه، أو ترك العمل كلية والبحث عن عمل آخر.

#### نظرية كيلي Kelley في خاصية السببية :

لعل السؤال الذي اهتم به علماء الاجتماع هو متى يمكن اعتبار سلوك الفرد (الرئيس مثلاً في مثالنا السابق) راجعاً إلى عوامل داخلية أم عوامل خارجية؟ لقد حاول كيلي Kel- أن يجيب على ذلك من خلال نظريته في خاصية السببية باعتبار أن التسبب يحتاج إلى ley ثلاثة أنواع من المعلومات:

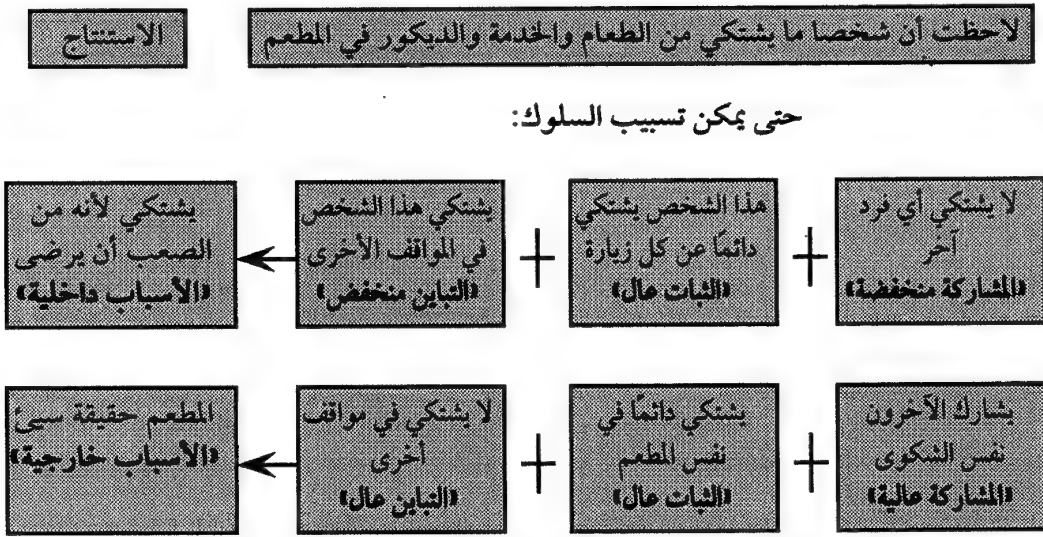
- معلومات تتعلق بمدى تشابه هذا السلوك مع سلوك الآخرين Consensus فإذا كان الآخرون يتصرفون بنفس الطريقة؛ فإن المشاركة عالية. أما إذا كانوا ليسوا كذلك فالمشاركة منخفضة.
- مدى ثبات السلوك Consistency إلى أي مدى يتصرف الشخص بنفس الطريقة في مختلف الأوقات.
- التميز Distinctiveness إلى أي مدى يتصرف الفرد بنفس الطريقة بغض النظر عن اختلاف المواقف.

وفي ضوء المعلومات التي يتم جمعها عن الأمور الثلاثة السابقة يمكن الوصول إلى تسبب للسلوك. فإذا افترضنا أن المعلومات قد تثبت أن الآخرين يتصرفون بنفس الطريقة؛ وأن السلوك لا يختلف باختلاف الأوقات ولكنه يختلف من موقف لآخر، فإننا يمكن تسبب السلوك لأمر خارجي. ولكن إذا اتضح أن الآخرين لا يتصرفون بنفس الطريقة، وأن هذا الشخص يتصرف بنفس الشكل في مختلف الأوقات وفي مختلف المواقف، فإن ذلك يدفعنا إلى استخلاص أن أسباب السلوك داخلية.

وإذا انتقلنا من هذا التجريد إلى مثال عملي: تصور أنك في مطعم الشركة لتناول الغذاء مع زملائك من رجال البيع ووجدت مدير المبيعات ينتقد طعام المطعم وطريقة الخدمة فيه ويفرض أنه ليس هناك أحد في المجموعة يشارك نفس السلوك (مشاركة منخفضة) كما أنك لاحظت أن هذا المدير يوجه نفس الانتقادات في زيارته المختلفة للمطعم (درجة



الثبات عالية)، ولاحظت أيضاً أن هذا المدير يسلك نفس السلوك الانتقادي في اجتماعات المديرين (التباين منخفض) من كل ذلك تستطيع أن تستنتج أنه من الصعب إرضاء هذا المدير وأنه انتقادي مزعج، أي أن السلوك يرجع لأسباب داخلية. وإذا تصورنا نفس الموقف بصورة مختلفة وافترضنا أن باقي أعضاء المجموعة كانوا يشاركونه نفس الانتقاد للمطعم (المشاركة عالية) ولاحظت أن هذا المدير يشتكي من نفس المطعم في أوقات مختلفة (الثبات عال) ولكنك لم تلاحظ هذا الشخص ينتقد شيئاً في مواقف أخرى (التباين عال) في هذه الحالة يمكنك استخلاص أن المطعم حقيقة مطعم سيء وأن من الممكن إرجاع سلوك مدير المبيعات لأسباب خارجية. ويوضح الشكل (2-2) هذه الخلاصة.



شكل (2-2) ملخص لنظرية كيلبي في تسييب السلوك

عند تحديد ما إذا كان سلوك الآخرين يرجع أساساً إلى أسباب داخلية أم خارجية فإننا نركز على ثلاثة أنواع من المعلومات عن التشابه والثبات والتميز

### القصور الطبيعي في الإدراك الاجتماعي

#### The Imperfect Nature of Social preception :

ليس من المتصور عملياً أن يكون حكمنا على سلوك الأشخاص دقيقاً تماماً حيث تشوبه بعض نواحي القصور بسبب أخطاء الإدراك والتحيز، وسنبين فيما يلي بعض أنواع تلك الأخطاء وكيفية التغلب عليها.

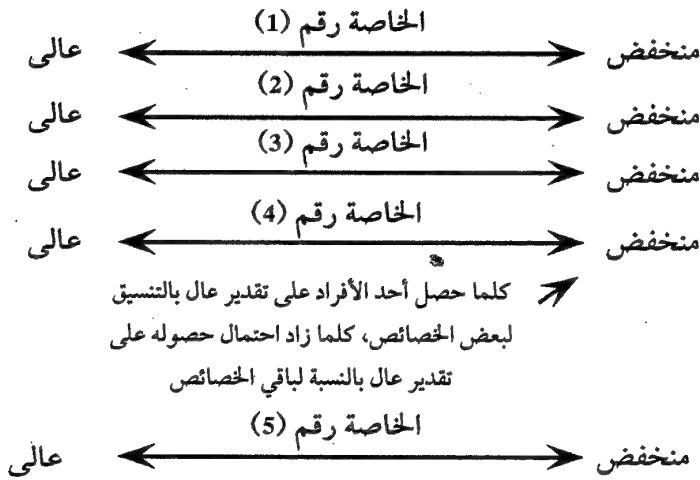
#### أ) التحيز الإدراكي :

ويمكن أن نميز هنا خمسة أنواع من التحيز الإدراكي هي :

(1) **أخطاء العزو الأساسية** *The Fundamental Attribution Error* بالرغم من أن نظرية كيللي أشارت إلى مجموعتين من الأسباب الداخلية والخارجية لتفسير السلوك إلا أن الكثيرين يميلون إلى عزو السلوك إلى أسباب داخلية أكثر من عزوه إلى أسباب خارجية. فإذا تأخر الفرد عن الحضور للعمل فإن التفسير الفوري أن هذا الشخص كسول ومتراخ وليس لكثافة حركة المرور وتأخر المواصلات. أي أن التفسير يحاول أن يلحق الأسباب بخصائص الفرد وصفاته. ويمكن إرجاع هذا التحيز الإدراكي في الواقع لصعوبة فهم وتفسير العوامل الموقفية (الخارجية) المؤثرة في السلوك. ولاشك أن هذا التفسير أحادي النظرة له خطورته في التنظيم لأن معناه إلصاق كل قصور أو تصرف سلبي بخصائص الأفراد وإهمال تفسير العوامل الخارجية المؤثرة.

(2) **تأثير الهالة** *Halo Effect* وتشير إلى الموقف الذي يأخذ فيه الفرد انطباعاً عن شخص آخر ويصبح هذا الانطباع أساساً للحكم عليه إيجابياً أو سلبياً. وقد يأتي هذا الانطباع من خاصية معينة كحسن المظهر أو لباقة الحديث أو سوء المظهر أو ما شابه ذلك.

ويبدو تأثير الهالة واضحاً في بعض المجالات مثل تقييم الأداء. فالشخص الذي يحصل على تقديرات عالية في بعض الأبعاد تجعل المدير يميل إلى تعميم ذلك على باقي أبعاد التقييم (انظر شكل 3-2)



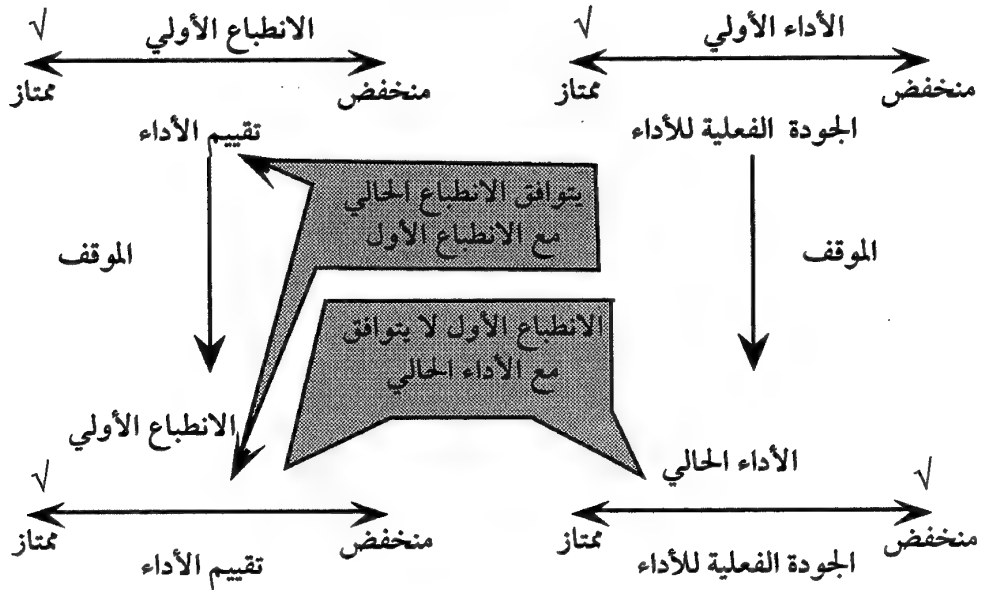
شكل (3-2) توضيح لكيفية تأثير الهالة

أحد آثار الهالة هو اتجاه الرؤساء الذين يقومون بتقييم أداء العاملين لاعطاء تقديرات عالية للشخص إذا كان انطباعه عنه إيجابياً أو تقديرات منخفضة إذا كان انطباعه عنه سلبياً. ونظراً لعدم النظر إلى كل بعد من إبعاد التقييم على أنه بعد مستقل فإن النتيجة تكون تقييماً يتسم بعدم الدقة.

وبالطبع فإن هذا من شأنه أن يجعل عملية التقييم غير دقيقة ويقلل من إمكانية الاستفادة منها.

(3) **التحيز للشبيهه Similar-to-me effect** هناك نوع آخر من أنواع التحيز الإدراكي يتمثل في الميل نحو التقييم الإيجابي للشبيه. بمعنى أن الإنسان إذا كان يعتقد أن هذا الشخص يشبهه في كثير من النواحي فهل يميل إلى إعطائه تقديرات عالية التقييم الإيجابي له، وإذا كان غير ذلك فهو يميل إلى إعطائه تقديرات منخفضة التقييم السلبي له. وقد يكون هذا التشابه في قيم العمل أو العادات، أو المعتقدات، أو النواحي الديمغرافية (كالسن، والنوع، والجنسية، وخبرة العمل... إلخ). ويمكن إرجاع هذه الخاصية جزئياً إلى ميل الناس للارتباط بالشبيه. وتؤكد بعض الدراسات أن المرء وسين في العمل يكونون أكثر ثقة في الرؤساء الذين يشتركون معهم في بعض أوجه الشبه مما يقوي العلاقة فيما بينهم وقد يدفع ذلك الرؤساء للتحيز في تقييم هؤلاء الأشخاص.

(4) **خطأ الانطباع الأول First-impression Error** لا يتأثر حكمنا على الشخص بما يؤديه الآن فقط ولكن يتأثر أيضاً بالانطباع الأول عنه مما قد يوقعنا في خطأ الانطباع الأول. ويبدو خطورة ذلك في التنظيم خاصة في تقييم أداء الفرد فإذا كان الانطباع الأول عنه بأنه شخص كسول ومنخفض الأداء فقد تستمر تلك النظرة حتى لو تحسن أدائه. وبالعكس إذا كان الانطباع الأول عنه بأنه شخص مجتهد ومتفوق الأداء فقد تستمر تلك النظرة حتى لو تكاسل وأصبح منخفض الأداء. وهكذا نجد أن خطأ الانطباع الأول يؤثر في دقة التقييم. كما يظهر في الشكل رقم 4-2.



شكل (4-2) خطأ الانطباع الأول:

عندما يحدث خطأ الانطباع الأول؛ فإن تقييمنا لأداء العامل يتأثر بانطباعنا الأول عنه وليس بأدائه الحالي. وفي هذا المثال فإن العامل الذي كان انطباعنا المبدئي عنه جيداً استمر في الحصول على تقديرات عالية على من انخفاض معدلات أدائه.

ولقد أظهرت بعض الدراسات أن خطأ الانطباع الأول قد يأخذ صوراً حادة في بعض الحالات. فعلى سبيل المثال أوضحت إحدى الدراسات أن القائمين بإجراء مقابلات التعيين يراجعون أولاً طلب التوظيف ونتائج الاختبارات الخاصة بالمتقدمين للتعين. كما تبن أن الحاصلين على درجات عالية يتم معاملتهم أثناء المقابلة معاملة ودودة بعكس الحاصلين على تقديرات أقل. وهكذا بدلاً من أن تكون المقابلات وسيلة لجمع معلومات إضافية من المتقدمين فإن القائمين بالمقابلة يستخدمونها كوسيلة لتأكيد انطباعهم الأول عن المتقدمين.

(5) **الإدراك الانتقائي** *Selective perception* من بين أنواع التحيز الإدراكي الأخرى ما يسمى بالإدراك الانتقائي حيث يميل البعض إلى التركيز على بعض النواحي في الموقف ويهمل النواحي الأخرى ويحدث ذلك في مجال الأعمال بكثرة فإذا سألت أحد كبار المديرين عن أكثر وظائف المنظمة تأثيراً في فعاليتها، تجده ينتقي الوظائف التي لها علاقة بتخصصه وخلفيته المهنية فالمدبر الذي ترجع خلفيته لنشاط البيع والتسويق تجده يؤكد على التغير في السلع والخدمات باعتبارهما أكثر الأمور أهمية والمدبر الذي ترجع خلفيته إلى البحوث والتطوير يؤكد على بيئة الأعمال باعتبارها أكثر أهمية من تصميم المنتج. وإذا أخذنا ذلك في الاعتبار فإنه من السهل تفسير لماذا يدرك الناس الموقف الواحد بطرق مختلفة.

### (ب) القولية Stereotypes

أحياناً يعتقد الناس أن بعض أفراد الجماعات يشترك في صفات أو خصائص سلوكية معينة مثل ما قد يقال عن أهل الريف، أو عن من يلبسون نظارات أو السود أو ما شابه ذلك وغالباً ما تكون الخصائص الملصقة بهم سلبية وقد لا يكون لها أي أساس من الصحة إلا أنها عموماً موجودة.

### قضية عالمية:

هذه النكت المختلفة عن : كم عدد الرجال اللازمين لتركيب مصباح؟ بنيت على أساس قولبة مجموعة معينة من البشر. ومن المدهش أن عديد من تلك النكت قد ذكرت حول مجموعة معينة من البشر الذين يعيشون في مكان معين تنتقل إلى أمكنة أخرى من الدولة، والذي تكشفه هذه الظاهرة من القولية، ما خبرتك الشخصية في هذا المجال؟

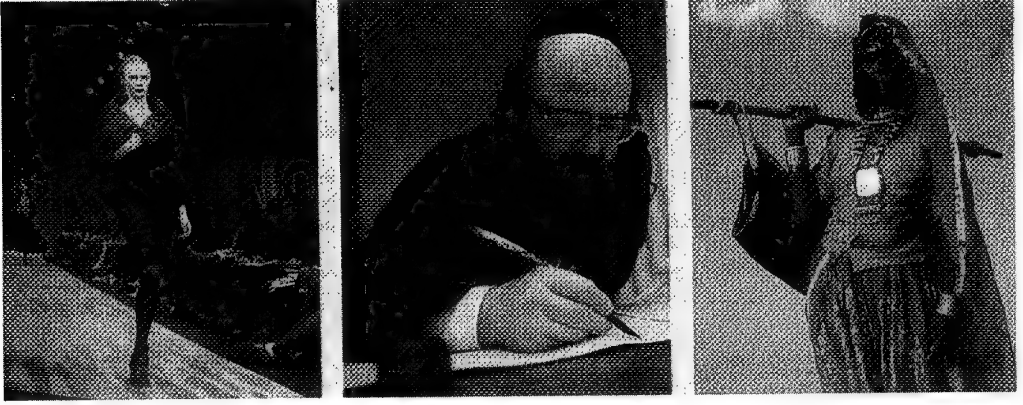
ولكن ما السبب الذي يدفع الناس إلى محاولة وضع الآخرين في قوالب جاهزة. لعله الرغبة في اختصار التفكير خاصة وأن الفرد قد يقابل في حياته الكثير من الأشخاص، ويصعب عليه عملياً أن يدرس كلا منهم على حدة.

ولعل الخطورة في فكرة القولية تكمن في أن الحكم على سلوك جماعة معينة من خلال مقياس واحد تحرمنا من معرفة المزيد عن حقيقة سلوك وطباع تلك الجماعات.

**قضية أخلاقية :**

فكر في قولبة الناس من ديانات وجماعات عرقية مختلفة وكيف أثر ذلك على معاملة الناس لهم. اعط بعض الأمثلة لتلك المعاملات التي توضح تأثير القولية خلال السنوات الطويلة.

وفي مجال العمل نجد أن فكرة القولية يكون لها تأثير خطير في بعض القرارات الهامة مثل قرار اختيار العاملين للتوظيف. فإذا كان مدير الأفراد يعتقد أن أعضاء بعض الجماعات كسالى فإن ذلك قد يمنعه من توظيف أو ترقية أى فرد ينتمي لتلك الجماعات، وقد يقع الكثير من الأفراد الذين ينتمون لتلك الجماعات ضحية هذه النظرة (شكل 2-5).



شكل (2-5) كيف تصف هؤلاء الناس؟

إذا كنت قد كونت فكرة عن هؤلاء الأشخاص بمجرد الاطلاع على صورهم فإنك إذا تكون قد اعتمدت على القولية التي قد تؤدي إلى أحكام غير دقيقة قد تختلف إذا أخذنا الوقت الكافي للتعرف على الناس.

### كيف يمكن القضاء على التحيز في الإدراك الاجتماعي؟

#### How to overcome Bias in Social perception?

يحدث التحيز الإدراكي غالبًا بسبب القصور في الحصول على المعلومات وتشغيلها فنحن لا نستطيع معرفة كل شيء عن العوامل المؤثرة في السلوك. ولا يتوافر لدينا القدر الكافي من المعلومات عن الأشخاص. ومع ذلك فمن الممكن تقليل عمليات التحيز الإدراكي إلى أدنى حد من خلال ما يأتي :

(1) لا تهمل الأسباب الخارجية لسلوك الآخرين:

فالأداء المنخفض للموظف يمكن أن يرجع لأسباب خارجية لا تدخل له فيها ويمكن أن يسأل المدير نفسه السؤال التالي : هل لو وضع شخص آخر في نفس الظروف سيكون

أدائه سيئاً؟ فإذا كانت الإجابة بنعم فلا يمكن لوم الشخص على مستوى الأداء. ولا شك أن المدير الناجح هو الذي يهتم بالفحص الدقيق لتلك الأمور ليحدد هل يجب أن توجه الجهود لتنمية أداء الأفراد أم لتغيير الظروف المحيطة؟

(2) حدد نواحي القولية التي تعتنقها لمحاولة تقليل تأثيرها في حكمك على الغير:

فقضية القولية Stereotypes موجودة لدينا جميعاً بدرجة أو بأخرى خصوصاً عند التعامل مع أشخاص جدد. وهذا الخطأ الشائع غالباً ما يكون على حساب الغير. لذلك ينبغي تحديد تلك النواحي، وأن تكون على وعي تام بها واتخاذ خطوات جادة للتقليل من آثارها في حكمك على سلوك الآخرين.

(3) استخدام معايير موضوعية في تقييم الآخرين:

فاستخدام معلومات موضوعية للحكم على الآخرين يقلل إلى حد كبير من التقييم الشخصي المبني على العواطف، وكلما زاد استخدامك لمعلومات موضوعية كلما قل تأثير هذا النوع من التحيز.

(4) تجنب الحكم السطحي على الأشخاص:

فغالباً ما يتسرع الإنسان في الحكم على الناس حتى ولو لم تكن لديه معلومات كافية عنهم. لذلك فإن الحكم الصحيح والدقيق على الأشخاص يتطلب معرفتهم معرفة جيدة والحصول على معلومات كافية عنهم.

ونحن نعرف بالطبع أنه ليس من السهل تطبيق التوصيات السابقة عملياً. ولكن حاول دائماً في أن تجعلها نصب عينيك في مواقف العمل وستصل إلى نتائج أفضل.

### بعض تطبيقات الإدراك في مجال العمل :

#### Perceiving Others Organizational Applications

سنتناول فيما يلي دور الإدراك في ثلاثة أنشطة تنظيمية هي: تقييم الأداء، مقابلات التوظيف، وتحسين صورة المنظمة :

#### (i) تقييم الأداء : Performance Appraisal

من بين الأنشطة الهامة التي تتأثر بعملية الإدراك عملية تقييم الأداء التي يتم من خلالها الحكم على مستوى أداء العاملين (سنوياً أو كل نصف سنة) لأغراض الأجور والترقيات والتدريب وغيرها.

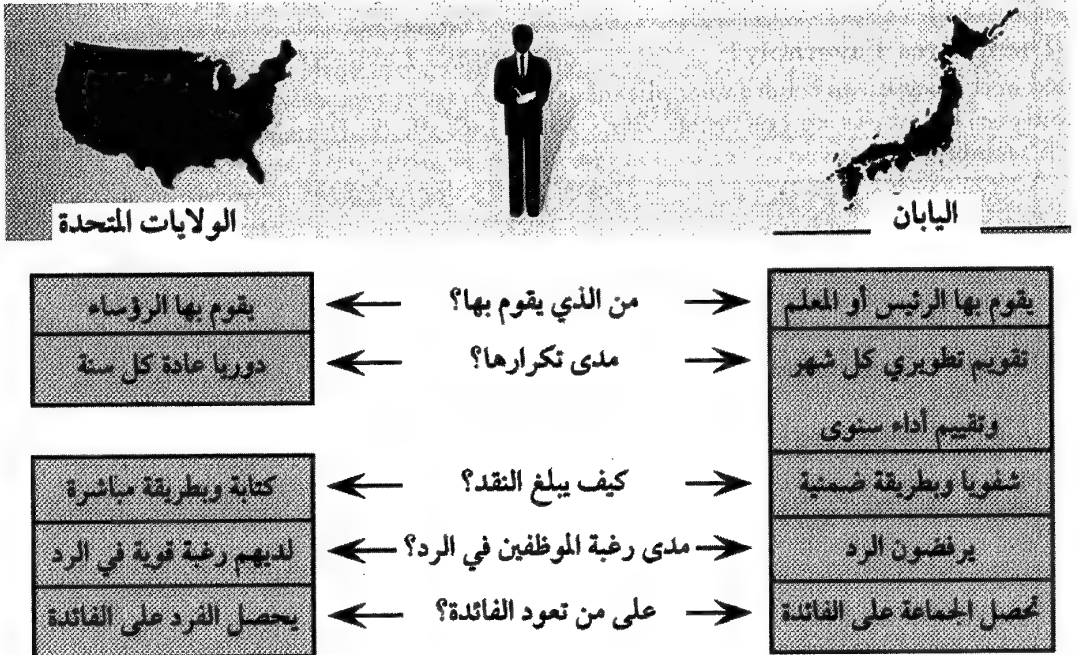
وعملية تقييم الأداء نظرياً ينبغي أن تكون عملية عقلانية تماماً تتضمن حكماً موضوعياً على أداء الأشخاص لا يشوبها أي تحيز إلا أننا في ضوء المناقشات السابقة عن التحيز الإدراكي نجد عملية تقييم الأداء عملياً بعيدة عن الموضوعية إلى حد كبير.

وقد أكد العديد من الدراسات وجود أنواع مختلفة من التحيز الإدراكي في عملية تقييم الأداء. من بينها تأثير المقوم بأحكامه السابقة على الشخص المطلوب تقييم أدائه، ففي أحد البنوك سئل المديرون عن توقعاتهم بالنسبة لبعض الموظفين الجدد بالنسبة لأداء العمل وبعد أربعة شهور طلب منهم تقييم أداء هؤلاء الأشخاص فأعطوا تقديرات عالية للأفراد الذين توسموا فيهم منذ البداية حسن الأداء وأعطوا تقديرات منخفضة للآخرين بغض النظر عن مستوى أدائهم الفعلي.

كذلك اتضح في نفس الدراسة أن المديرين يميلون لإعطاء تقديرات مرتفعة للأشخاص المتشابهين معهم في الرأي أو السلوك (التحيز للشبيه)، كذلك تؤكد الدراسات أن المقوم يتأثر بمدى قناعته عن العوامل الأكثر تأثيراً في نتيجة الأداء وهل هي داخلية ترجع للفرد نفسه أم خارجية ترجع لظروف الموقف. فإذا كان المقوم يعتقد أن الظروف الخارجية هي الأكثر تأثيراً فإن تقديره يكون أعلى عما إذا كان يعتقد أن الظروف الداخلية هي المؤثرة.

ونستنتج مما سبق أن عملية تقييم الأداء لا تخلو من التحيز وكل ما هو مأمول فيه هو البحث عن طرق أكثر موضوعية تقلل من تأثير ذلك.

وهناك قضية أخرى يجب عدم إغفالها وهي قضية الاختلاف الثقافي وأثره على تقييم الأداء حيث تتأثر الطريقة التي يحكم بها الفرد على الآخرين بالثقافة التي نشأ فيها. ويبين الشكل (2-6) بعض الاختلافات الأساسية في عملية تقييم الأداء بين الولايات المتحدة واليابان:



شكل (2-6) الاختلاف الثقافي وأثره على تقييم الأداء:

نظراً لاختلاف المعايير والقيم بين الدول فإن الاختلاف بين هذه الدول بشأن استخدام نتائج تقييم الأداء لا يشير الدهشة. وتوضح الفروق بين تقييم الأداء في أمريكا واليابان هذه النقطة

## (ب) مقابلات التوظيف : Impression Management

يحاول كل منا أن يبدو بمظهر لائق أمام الآخرين وأن يترك انطباعاً طيباً لديهم مستخدماً في ذلك كل الوسائل الممكنة سواء في طريقة الملبس أو الحديث أو وصف مهاراته الخاصة وخبراته المتميزة وماشابه ذلك ويسمى ذلك : Impression Management ويبدو أن لهذا السلوك أهمية خاصة في مقابلات التوظيف وتدل إحدى الدراسات الحديثة أن المقابلين استخدموا أساليب متنوعة لترك انطباع طيب لدى القائمين بالمقابلة وأكثر هذه الأساليب وضوحاً هي : ترويج الذات Self-promotion ويوضح الجدول 1-2 تلك الوسائل ووصفها والنسبة المثوية لتكرار كل منها .

وتؤكد الدراسة أنه فضلاً عن استخدام الأشخاص لفنون مختلفة لإدارة الانطباع فإن هذه الفنون ذاتها زرعت انطباعات جيدة فعلاً لدى القائمين بالمقابلة :

جدول (1-2) الفنون المستخدمة في تكوين انطباع طيب لدى الآخرين

سجل البحاث بطريقة منتظمة ما يدلي به طالبي الوظائف لمن يقومون بمقابلتهم بهدف إبراز قدراتهم . وفيما يلي قائمة بالأساليب المستخدمة التي ظهرت خلال دراسة حديثة وتظهر القائمة أيضاً نسبة استخدام تلك الأساليب وأخيراً فإنها تصف تلك الأساليب وتعطي مثلاً لها .

النسبة المثوية	الوصف	أساليب إدارة الانطباع
100%	- وصف الشخص لنفسه بطريقة إيجابية تلائم الموقف مثل (أنا أعمل بجد واجتهاد)	ترويج الذات
96%	- وصف الأحداث الماضية بما يظهره بمظهر طيب (مثل في عملي السابق كنت أعمل حتى وقت متأخر وفقاً لظروف العمل).	القصص الشخصية
54%	- الموافقة على كل ما يقوله المقابل.	توافق الرأي
50%	- ادعاء مسئولية عن كثير من الإنجازات في عمله السابق كالقول بأنه كان مسئولاً من 90% من الزيادة في المبيعات .	التميز
46%	- كالقول مثلاً أن غو الشركة في السنوات الأخيرة كان مفاجأة مدهشة للجميع.	الإشادة بالشركة
42%	- الادعاء بأن الأحداث الإيجابية كان يمكن أن تكون مما أفضل عليه في الواقع.	بأسطعته المساهمة في القيام بعمل أفضل.
33%	- وصف كيف يستطيع الفرد أن ينجح بالرغم مما قد يواجهه من عوائق.	القضاء على المعوقات
17%	- مثل تولي المسئولية عن الأداء المنخفض مع إنكار قبول ذلك بشكل مستمر.	التبرير
13%	- ينكر مسئولية عن تصرف معين كالقول بأنه لم يستكمل طلب التوظيف لأنه لم يعط الفرصة الكافية لذلك.	تقديم الأعذار



### (ج) استخدام أسلوب إدارة الانطباع لتحسين صورة المنظمة:

#### Corporate Image: Impression Management by Organizations

كما يحرص الأفراد على ترك انطباع حسن عنهم لدى الآخرين فإن منظمات الأعمال تسعى إلى ذلك أيضاً، ويسمى ذلك : Corporate image

وهذا الأمر له أهمية خاصة في مجال التوظيف، وبالنسبة للمستثمرين، والهيئات المتعاملة مع المنظمة، والجمهور ككل. ففي مجال التوظيف مثلاً نجد أن المنظمة ذات السمعة الحسنة تستطيع جذب أفضل الكوادر للعمل فيها ويبين الجدول (2-2) نتائج المسح الذي أجرته مجلة فورتن Fortune أكثر الشركات الأمريكية جذباً للعمالة في الولايات المتحدة.

جدول (2-2) أكثر الشركات الأمريكية جذباً للعمالة وفقاً لترتيبها

الترتيب	الشركة	منتجها الرئيسي
1	General Electric	الأجهزة الكهربائية
2	Coca-Cola	المياه الغازية
3	Microsoft	برامج الكمبيوتر
4	Dell Computer	الكمبيوتر الشخصي
5	Berkshire Hathaway	الاستثمار
6	Wal-mart stores	تجارة التجزئة
7	Southwest Airlines	النقل الجوي
8	Intel	رقائق الكمبيوتر
9	Merck	الكيمائيات الدوائية
10	Walt Disney	الترفيه

وتؤثر كمية المعلومات الموجودة في إعلانات التوظيف في الانطباع عن الشركة. فالإعلان التفصيلي يمكن أن يحتوي على معلومات وفيرة عن ظروف الشركة والمزايا التي تقدمها للعاملين فيها. وهكذا نجد أن الإعلان الأطول يمكن أن يعطي انطباعاً أفضل لاطول الاعلان ذاته ولكن لما يحتويه من معلومات.

ومن الوسائل المعتادة التي تستخدمها منظمات الأعمال لتحسين صورتها التقرير السنوي لنتائج أعمال الشركة وما يلحق به من معلومات وتحليل تفصيلية عن الحالة المالية للشركة. وقد تسرف بعض الشركات وتبالغ عند نشر هذه التقارير سواء في شكل الطباعة أو الورق المستخدم، أو في الإخراج في حين أن شركات أخرى تحرص على البساطة في ذلك حتى لا تتهم من جانب المستثمرين بالإسراف فيكون التغير ذاته مدعاة لترك انطباع سيء عن المنظمة.



### شكل (7-2) التقرير السنوي

وسيلة هامة لتحديد صورة الشركة وتحسينها لدى كثير منا، بل وكما يبدو في الصورة فإن المخلوقات الأخرى تحاول أيضًا تكوين صورة جيدة. وتسعى الشركات لتحقيق ذلك عن طريق التقارير السنوية

## التعلم : التكيف مع البيئة المحيطة بنا:

### Learning: Adapting to the World Around Us:

لقد كان اهتمامنا في الفقرات السابقة بعملية الإدراك ونأتي الآن إلى عملية أخرى لا تقل أهمية عن الإدراك، وهي عملية التعلم حيث لها تأثيرات عديدة في مجال السلوك التنظيمي بدءاً بتدريب العاملين على مهارات وظيفية جديدة لتغيير طريقة أداء العاملين لواجبات وظائفهم، وانتهاء بطرق الإدارة الجديدة التي تنشر الظروف البيئية التي تشجع العاملين على الجهد وتؤدي إلى تحسين كفاءتهم الإنتاجية. وليس من المدهش أن ترى أنه كلما زاد اهتمام الشركة بنشر التعليم بين العاملين كلما زادت إنتاجيتها. وهذا ما دفع المهتمين بالسلوك التنظيمي أن يعطوا التعلم أهمية خاصة. وقبل أن نتعرض للمجالات التنظيمية التي تتأثر بعملية التعلم لابد من الوقوف على مفهوم التعلم. وبالرغم من وجود تعريفات عديدة للتعلم إلا أن أبسطها هو الذي يعرف التعلم بأنه: التغيير الدائم نسبياً في السلوك والنتائج عن الخبرة وهذا التعريف يقودنا إلى ثلاث نتائج هي :

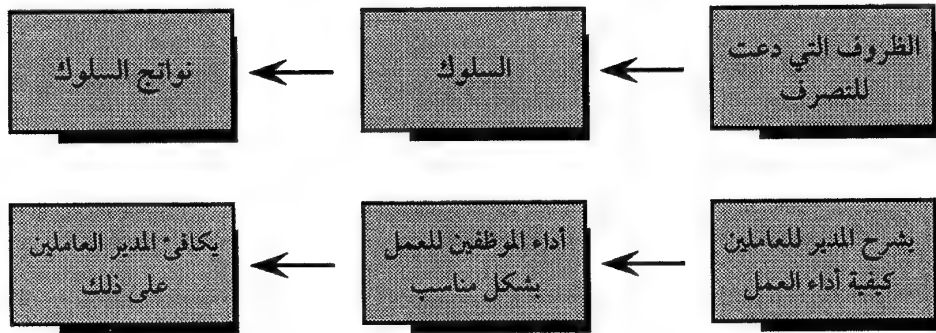
- (1) أن التعلم يتضمن عملية تغيير في السلوك.
- (2) أن هذا التغيير يجب أن يكون دائماً وليس مؤقتاً وعلى ذلك فانخفاض الأداء الذي يحدث بسبب التعب أو المرض لا يمكن وصفه بأنه ناتج عن تعلم.
- (3) أن هذا التغيير في السلوك يجب أن يكون ناتجاً عن الخبرة أي بسبب الممارسة والاحتكاك الدائم بالظروف المحيطة.

والتعلم كغيره من المفاهيم الاجتماعية ليس من السهل فهمه وتفسيره؛ لأنه لا يمكن ملاحظته بشكل مباشر بل لابد من استنتاجه من الملاحظة الطويلة للسلوك. وبالرغم من وجود أنواع عديدة للتعلم إلا أننا ستعرض هنا لنوعين فقط من أنواع التعلم وهما الأكثر وضوحاً في مجال السلوك التنظيمي وهما:

### (أ) التعلم من خلال المكافأة والعقاب:

#### Learning through Rewards and Punishments:

بفرض أنك رئيس الطهاة في أحد المطاعم الكبرى وطلب منك رئيسك إعداد قائمة طعام خاصة لأحد الضيوف ذوي الحيشة، فبذلت قصارى جهدك وفي النهاية إذا حازت الوجبة إعجاب الضيوف فإن الرئيس سيعطيك مكافأة أو ترقية. أما إذا كانت غير ذلك؛ فقد تتعرض لبعض الجزاءات كالتخفيض من المرتب. وبغض النظر عن هذا الموقف ذاته فإنك ستكرر السلوك الذي أدى إلى النجاح وستحاول تجنب السلوك الذي أدى إلى الفشل، وهذا ما يطلق عليه: Operant Conditioning وهو يمثل أحد صور التعلم التي يربط فيها الفرد بين السلوك ونواتجه فالسلوك الذي يؤدي إلى نواتج إيجابية يستمر فيه، أما السلوك الذي تكون نواتجه سلبية فإننا نحاول تجنبه. هذه الظاهرة أيضاً تسمى: بقانون الأثر - Law of Effect ويرجع الفضل فيما لدينا من معارف عنها إلى عالم الاجتماع المشهور B.F. Skinner ويوضح الشكل (8-2) تلك العملية .



شكل (8-2) تلخيص إجراءات التعليم الشرطي:

الفكرة الأساسية للتعليم الشرطي هي أن الناس يتعلمون عن طريق الربط بين السلوك ونتائجه. وفي هذا المثال فإن المدير يثني على محاولة الموظف أداء العمل بطريقة جيدة وعلى ذلك فإن التعلم يحدث بسبب النتائج الطيبة.

والنواتج الإيجابية التي يحصل عليها الفرد وفقاً لهذا المدخل تعزز السلوك وتدعمه وتدفع الفرد إلى تكراره ولذلك تسمى: بالدعم الإيجابي Positive reinforcement إلا أن هناك نوعاً آخر من أنواع التعزيز يسمى: بالتعزيز السلبي Negative reinforcement ومن خلاله يتعلم

الفرد أن يقوم بالتصرفات التي تجنبه بعض النتائج السلبية غير المرغوب فيها كاللوم، والتوبيخ، أو اعتراض الرئيس، أو الشجار مع الزملاء، أو ما شابه ذلك. وعلى ذلك فإن المعززات هي الأمور التي تقوي السلوك وتدعمه. إما للحصول على نواتج إيجابية أو تجنب نواتج سلبية.

وواضح أن النواتج الإيجابية تقوي العلاقة بين السلوك والنتائج. وهناك أمور أخرى تضعف هذه العلاقة فالعقاب مثلاً Punishment يجعل الفرد ميالاً إلى هجر السلوك الذي تسبب فيه، كذلك فإن المماثلة في منح المكافآت والنواتج الإيجابية تؤدي أيضاً إلى إضعاف الاستجابة وتكرار السلوك، ويبين الجدول (3-2) المفاهيم السابقة.

جدول (3-2)

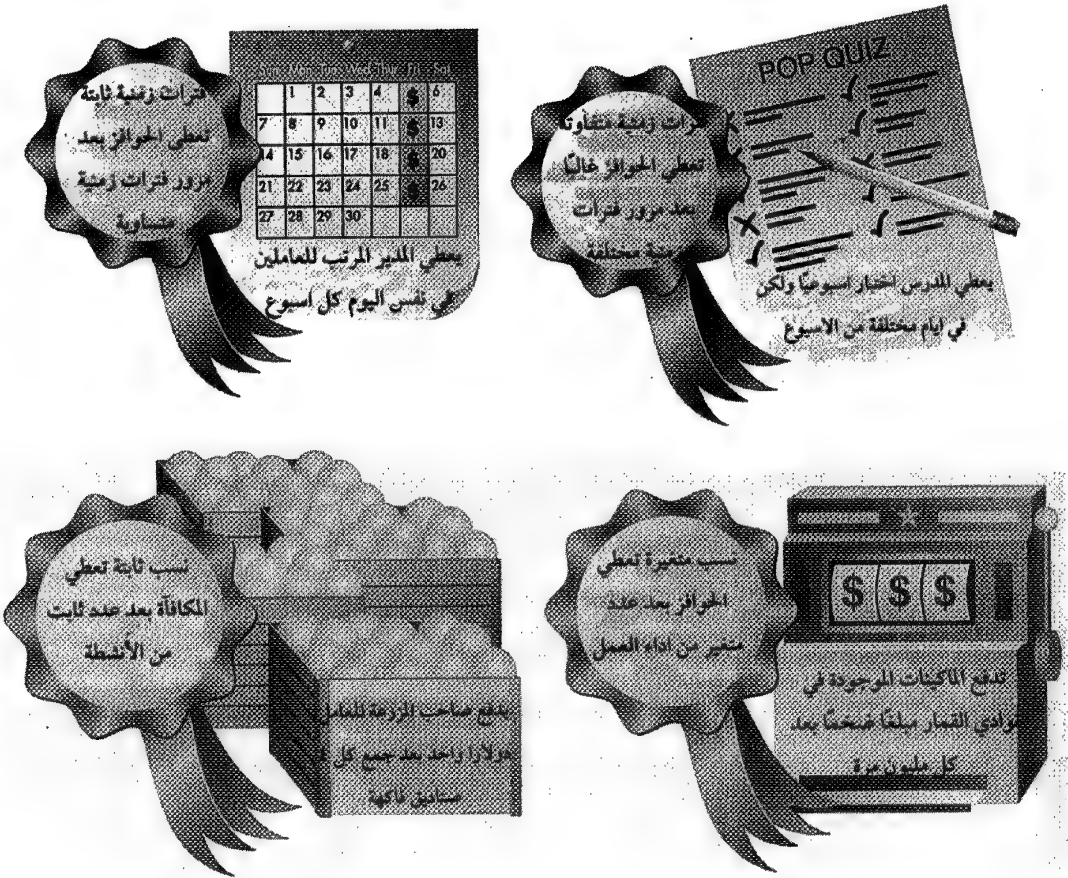
مثال	تأثير الاستجابة	اسم المؤثر	مدى قبول الباعث	تقديم الباعث أو سحبه
مكافأة من الرئيس تشجع على استمرار السلوك المكافأ.	زيادة	تعزير إيجابي	سار	تقديم
نقد من جانب الرئيس لا يشجع العامل على القيام بالسلوك	تخفيض	عقاب	غير سار	
الفشل في المكافأة على السلوك المعاون يقلل عادة مساعدة الآخرين في المستقبل	تخفيف	مماثلة	سار	سحب
تجنب الانتقاد يدفع العامل للقيام بما يرضي الرئيس مستقبلاً	زيادة	تقرير سلبي	غير سار	

جدولة التعزيزينبغي ألا تأخذ عملية تعزيز السلوك صفة الاستمرار طول الوقت ولكل أنواع السلوك Continuous reinforcement فالإنسان ليس كحيوان السيرك. وإنما ينبغي أن تستخدم عند الضرورة Partial reinforcement وهذا يعني أنه يمكن جدولة عملية التعزيز من حيث التوقيت والتكرار. وفي هذا المجال يمكن أن نفرق بين أربعة أنواع من التعزيز غير المستمر.

(1) جدول الفترات الزمنية الثابتة: وفيه يكون التعزيز في تاريخ ثابت وعلى فترات زمنية محدودة (مثل دفع الأجر الساعة 3 يوم الجمعة من كل أسبوع) وعلى ذلك فهناك فترة فاصلة ثابتة بين السلوك والتعزيز.

ولعل ناحية القصور في هذا النوع من الجداول أن الفرد قد يتراخى في الأداء في تلك الفترات الفاصلة؛ لأنه يعلم أنه ليس هناك تعزيز إيجابي لجهده أو عتاب على إهماله.

(2) جدول الفترات الزمنية المتغيرة: وفيه تتغير فترة التعزيز في المتوسط حيث تمنح المكافآت كل ستة أسابيع في المتوسط. ولذلك فربما تكون أربعة أسابيع وأحياناً أخرى ثمانية أسابيع. وهذه الطريقة أكثر فعالية من الطريقة السابقة.



شكل (2-9) تلخيص جداول التعزيز تمثل أنواع التعزيز الأربع طرقاً مختلفة لإدارة الحوافز

(3) جدول النسبة الثابتة: وفيه يتم التعزيز بعد تحقيق عدد معين من الاستجابات كأن يحصل مندوب البيع على مكافأة معينة عن كل 1000 دولار من المبيعات التي يحققها.

(4) جدول النسبة المتغيرة: وفيه يتم التعزيز بعد تحقيق عدد من الاستجابات ليس محدداً برقم ثابت ولكن بعد أداء عدد متغير من التصرفات (مرتكرة على متوسط معين).

ويوجد بين الأنواع السابقة من جداول التعزيز بعض نواحي التشابه والاختلاف الملحوظ في الشكل رقم (2-9) ومن الناحية العملية قد لا يوجد كل منها على حدة ولكن قد يجمع التطبيق العملي بين واحد أو أكثر منها بما يكون جداول جديدة أكثر تعقيداً.

### قضية أخلاقية:

هل تعتبر أنه من غير الأخلاقي أن يغتنم كازينو القمار ضعف المقامرين عن طريق برمجه ماكينة القمار بحيث تتبع جدولاً متغيراً؟ لم ولم لا؟

### ب) التعلم من خلال تقليد الآخرين (التعلم بالملاحظة)

Learning by Imitating others (Observational Learning)

تعرضنا في الفقرات السابقة للتعلم من خلال التعزيز . وهناك نوع آخر من التعلم من خلال الملاحظة Observational learning أو ما يمكن تسميته: بالنمذجة Modeling وهذا النوع من التعلم يحدث حينما يكتسب الفرد معلومات جديدة من خلال ملاحظة ما يفعله الآخرون والشخص الذي يتم تقليد سلوكه يسمى: بالنموذج.

#### خطوات التعلم بالملاحظة :

حتى يمكن التعلم من خلال الملاحظة لابد من المرور بعدة عمليات هي:

(1) أن يعطى المتعلم الانتباه الكامل لما يفعله النموذج، وأحياناً يحث النموذج المتعلمين على ذلك أثناء التعلم.

(2) أن يحتفظ المتعلم في ذاكرته بما فعله النموذج حتى يستطيع تذكره. وهنا نجد أن وسائل الإيضاح التي يستخدمها النموذج في الشرح تلعب دوراً هاماً في عملية التذكر.

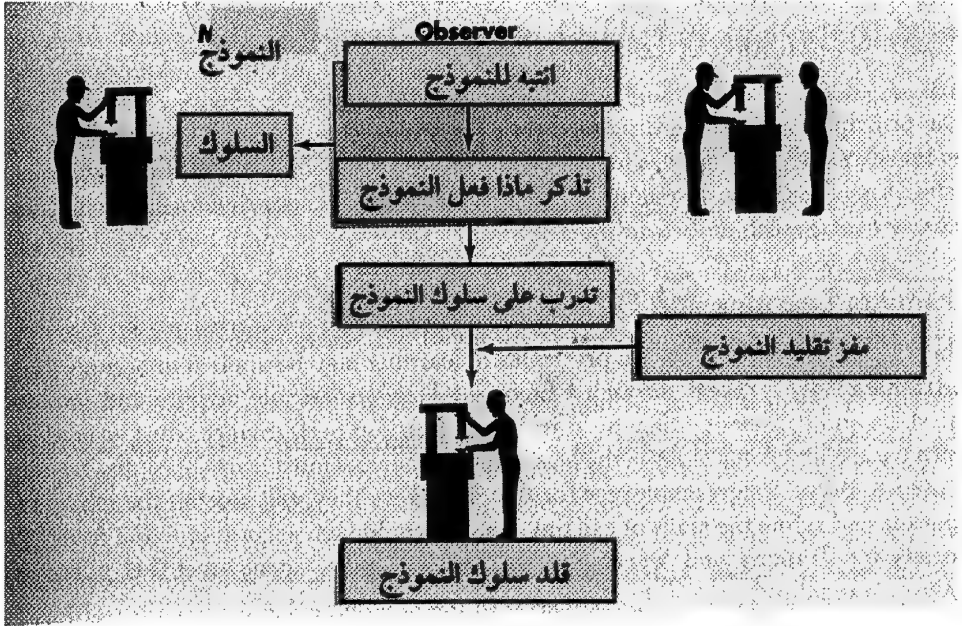
(3) أن يقوم المتعلم بتجريب ما تعلمه من النموذج للتأكد من حدوث عملية التعلم من عدمه.

(4) وأخيراً فإن تقليد سلوك النموذج أو ممارسة العمل الذي تعلمه تتطلب أن يكون لدى الفرد دافع لذلك. وإذا فلابد من وجود سبب ما أو حافز معين يدفع الفرد لتقليد السلوك؛ فالإنسان لا يقلد أي سلوك يراه لمجرد التقليد. ويوضح الشكل (2-10) الخطوات السابقة.

والذي يجب ملاحظته أن الناس لا تتعلم فقط من خلال الملاحظة ما ينبغي أن تفعله بل تتعلم أيضاً ما ينبغي ألا تفعله فالموظف الذي يرى زميله في العمل تم عقابه على سلوك غير مناسب فإنه في الغالب سيتجنب القيام بهذا السلوك.

#### أمثلة للتعليم عن طريق الملاحظة في المنظمات،

يمكن تفسير كثير من أنواع السلوك بالمنظمات عن طريق التعليم بالملاحظة. ويعتبر التدريب الذي سنتحدث عنه في المبحث التالي من أنواع السلوك التي تتعلمها بالملاحظة. ويحدث التعليم عن طريق الملاحظة بطريقة رسمية عندما يلاحظ العامل معايير المنظمة وتقاليدها ثم يدمجها في سلوكه. وتعتبر الثقافة التنظيمية (الفصل الثالث عشر) نوعاً هاماً من التعليم بالملاحظة. وأخيراً فقد يتعلم العامل ما يجب عليه تجنبه عن طريق ملاحظة العقاب الذي يوقع على المخطئ من زملائه.



شكل (2-10) مراحل التعلم عن طريق الملاحظة

يتطلب هذا النوع من التعليم ملاحظة سلوك النموذج وتعلم الملاحظة عن طريق التكرار ولكن هذا يحدث عند وجود حافز للتعلم

#### قضية أخلاقية:

لسوء الحظ يتعلم العمال الكثير من أنواع السلوك الرديء مثل: السرقة، والتحرش الجنسي عن طريق الملاحظة أيضاً. ما الخطوات الجادة التي يمكن أن تتخذها الإدارة لمنع ذلك؟

## تطبيقات التعلم في التنظيم :

### Applications of Learning in Organizations

للتعلم تطبيقات عديدة في المنظمات سنكتفي هنا منها بأربعة مجالات هي التدريب، تطوير نظم المكافآت، تعزيز السلوك التنظيمي الإيجابي، تعزيز السلوك السلبي.

#### التدريب Training :

مجال التدريب من أهم المجالات التي يمكن الاستفادة فيها من مبادئ التعلم حيث يعمل التدريب على اعداد الموظفين الجدد لمواجهة التحديات التي تواجههم في العمل. كما يساعد التدريب أيضاً على تطوير وصقل مهارات العاملين القدامى. ووفقاً لبيانات الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية تنفق الشركات الأمريكية حوالي 44 بليون دولار سنوياً على التدريب.

ويأخذ التدريب في الواقع صيغاً متنوعة فبعض أنواع التدريب يكون بشكل غير رسمي أي من خلال الممارسة اليومية للعمل ويأشراف الرؤساء والزملاء القدامى، كما قد يتم أيضاً من خلال برامج رسمية تتم في غرف دراسية أو أماكن مخصصة للتدريب. أي أن التدريب في هذه الحالة يكون بعيداً عن أماكن العمل الفعلية.

ومن البرامج الشهيرة في هذه الأيام ما يسمى: ببرامج التلمذة الصناعية **Apprenticeship programs** وفيها يتم التدريب جزئياً من خلال برامج رسمية تتم في الغرف الدراسية وجزئياً من خلال الممارسة الفعلية في مواقع العمل. وعادة ما تستغرق تلك البرامج عدة سنوات لإعداد العمالة الماهرة في بعض المجالات مثل: النجارة والالكترونيات، وماشابه ذلك.

وبالنسبة للشركات ذات الأعمال الدولية فإنها تعقد بعض البرامج التدريبية لإعداد العاملين للعمل والعيش في أقطار أخرى. وقد تشمل تلك البرامج اللغات والتقاليد والأعراف وغيرها من النواحي المطلوبة للتكيف الثقافي.

كذلك فإن هناك البرامج الخاصة بتنمية المديرين والتي تستهدف تنمية مهارات القيادات العليا بدءاً من كيفية التعامل مع الحاسبات إلى تنمية مهارات الاتصال. وعادة ما يتم الاستعانة بخبراء متخصصين من خارج الشركة لهذا النوع من البرامج. والبرامج الرسمية للتدريب قد تعقد في مراكز متخصصة في ذلك. ولكن قد تلجأ بعض الشركات إلى إنشاء مراكز التدريب الخاصة بها والتي تكون مسئولة عن تلبية الاحتياجات التدريبية للمنظمة في مختلف الأوقات.



جدول (2-4)

تلخيص الأساليب المستخدمة في برامج التدريب الثقافي:  
يتم تدريب العاملين بالخارج على الوظائف التي سيتولونها باستخدام أسلوب واحد أو عدد من الأساليب المذكورة هنا

- تلخيص خصائص الثقافة :	يتم هنا شرح الخصائص الأساسية للدولة المضييفة مثل: العادات، والتقاليد، والسلوك اليومي للناس .
- تلخيص خصائص المنظمة :	شرح الخصائص التاريخية والجغرافية والاقتصادية والسياسية وغير ذلك من المعلومات العامة عن الدولة المضييفة.
- الحالات الواقعية:	تشرح حالات واقعية من حالات الشركات والعاملين لتوضيح ظروف العمل في الدولة المضييفة .
- لعب الأدوار :	يقوم المتدرب بتمثيل الدور الذي قد يقوم به في الدولة المضييفة.
- استيعاب الثقافة :	Culture Assimilation تقدم تقارير مكتوبة موضحة للحالات التي قد يواجهها المتدرب في الدولة المضييفة . ثم يقوم المتدرب باختيار السلوك الذي يراه مناسباً من بين عدة أنواع من السلوك المسجلة في التقرير ثم يتم إعطاؤه معلومات عن مدى ملائمة السلوك للثقافة .
- التجارب الميدانية:	إعطاء المتدرب فرصة للذهاب إلى البلد التي سيعمل فيها ليشاهد الاختلافات الثقافية بنفسه.

أسس التدريب الفعال : **Keys to Effective Training** لضمان فعالية التدريب لابد من مراعاة أربعة مبادئ أساسية تشمل ما يأتي:

(1) المشاركة **Participation** فمشاركة المتعلم في عملية التعلم لا تؤدي إلى سرعة التعلم فقط ولكن تؤدي أيضاً إلى رسوخ ما تعلمه الفرد لفترة أطول . فالطالب في قاعة الدرس الذي يشارك في الحوار والمناقشة والاستفسار تكون فرصته للتعلم أفضل من الطالب الذي يكون وجوده سلبيًا .

(2) التكرار **Repetition** : حيث يساعد التكرار على تثبيت ما تعلمه الفرد . ويرى علماء النفس أن التكرار يجب أن يكون موزعاً على فترة طويلة نسبياً؛ حتى تكون له فعاليته . فعند تعلم السباحة مثلاً فإن محاولة تكرار الحركات لإحداث التعلم في يوم واحد قد تصيب المتعلم بالإرهاق والتعب . ولكن إذا تم التكرار في اليوم الثاني والثالث وهكذا فإن التكرار تكون نتيجته أفضل .

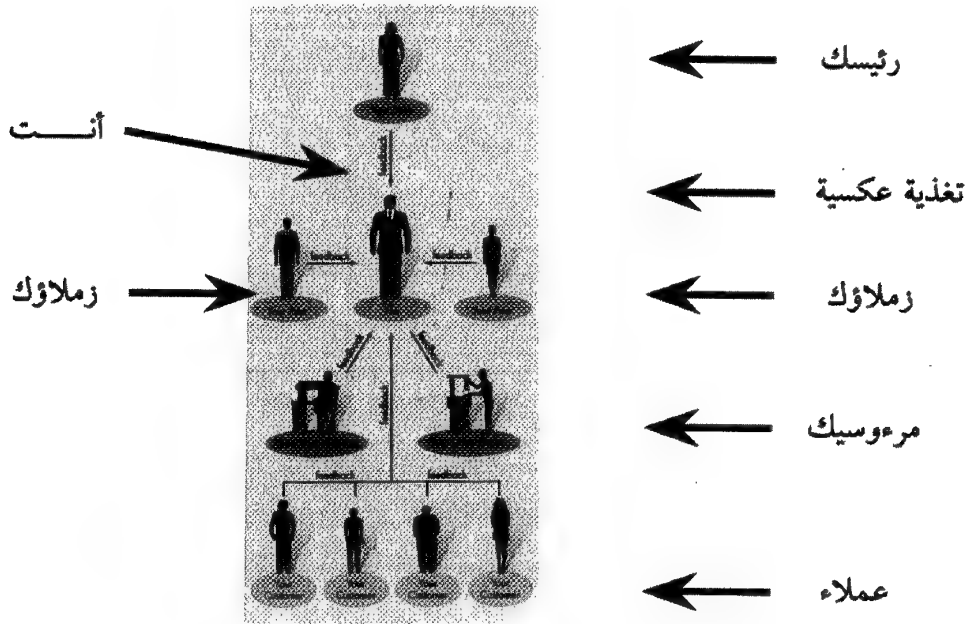
(3) إمكانية فعل ما تعلمه المتدرب إلى الواقع العملي **Transfer of training** فالتدريب تكون له فعاليته حينما يستطيع المتدرب الاستفادة بما تعلمه خلال فترة التدريب في الواقع الفعلي للعمل . ومن العوامل التي تساعد على ذلك هو محاولة محاكاة ظروف

العمل الفعلية والأدوات التي تستخدم في العمل أثناء التدريب. ونفس ذلك يمكن أن يقال بالنسبة للمهارات الإدارية.

(4) المعلومات المرتدة: **Feedback** يحتاج المتعلم إلى تيار من المعلومات المرتدة عن نتيجة سلوكه للوقوف على مدى فعالية التدريب. فمثلا هل أحدث التدريب تعديلا في سلوكه أم لم يحدث؟ وما نواحي القصور التي يجب تصحيحها؟ وبدون ذلك لانستطيع الحكم الصحيح على فعالية التعلم.

وأحد أكثر أنواع نظم المعلومات المرتدة شهرة في هذه الأيام ما يعرف بـ **360° Feed back**.

تلخيص لنظام 360° تغذية عكسية:



شكل (11-2) بدأت الكثير من الشركات استخدام هذا النظام

وهو عبارة عن نظام يستخدم فيه العديد من مصادر التزويد بالمعلومات العكسية بهدف تحسين أداء العاملين بالشركة

وفي هذا النوع يتم استخدام مصادر متعددة للمعلومات لتقييم أداء الفرد حيث لا يقتصر الأمر على الرؤساء (كما هو معتاد) بل يمتد ليشمل الحصول على معلومات عن الفرد المطلوب تقييمه من الزملاء، والمرءوسين والرؤساء بل ومن الشخص ذاته. ولقد أكدت نتائج التطبيق لهذا الأسلوب في العديد من الشركات مثل **General Electric**، **AT&T**، **Dupont** و **Motorola** وغيرها أنه لم يساعد على تحسين أداء الموظف فقط بل امتد ليشمل الإنتاجية الكلية للمنظمة.

وحتى تفهم بجلاء ذلك الأسلوب فنقدم لك ثلاثة أمثلة من الواقع :

### الاتجاهات الحديثة : ما الذي تفعله الشركات المعاصرة

#### استخدام التغذية العكسية 360° : Using 360° Feedback

يمكن أن يخدم استقصاء اتجاهات جماعات العاملين في منظمة ما نحو بعضها المعروفة بـ 360° تغذية عكسية عددًا من الأهداف مثل تقييم الأداء وتقدير الاحتياجات التدريبية، وتحديد المنتجات والخدمات الجديدة التي يرغبها العملاء وقياس مشاعر أعضاء فرق العمل نحو بعضهم ودراسة عدد من مشاكل الموارد البشرية بالمنظمة. وحتى تفهم استخدامات هذه الأداة الشهيرة فسندم لك ثلاثة استخدامات لها في الحياة العملية وهي :

(1) تغيير الثقافة التنظيمية في شركة لاندمارك ستوك اكستينج Landmark Stock Exchange وهي واحدة من شركات تبادل الأسهم بأمريكا. ونظراً للمعاناة الشديدة التي واجهتها نتيجة لمنافسة الشركات العملاقة مثل ناسداك. فقد حاولت أن تكون من أسرع الشركات في العالم في بيع وشراء ونقل الأوراق المالية. وقد استخدمت الشركة هذا الأسلوب لتحصل على معلومات عن أداؤها في المجالات المختلفة، ثم استخدم هذا الأسلوب بعد ذلك في برامج التدريب الخاصة بتغيير أي سلوك وجد به قصور. وأخيراً استخدم في برامج تقييم أداء العاملين بهذه الشركة.

(2) تنمية العاملين في شركة ليهر ماكجفرن بوفز Leher Macgovern Bovis وهي شركة تعمل في مجال التشييد والبناء في أمريكا. وهي إحدى الشركات الشهيرة بالعمل بجهد على الوفاء بأحتياجات عملائها المحددة والمتوقعة، وفي تنمية مهارة القيادة لدى العاملين فيها وتحفيزهم للوظائف القيادية. وحتى تنجح في ذلك استخدمت برامج 360° تغذية عكسية، وقد ساعدت تلك البرامج في توصيف استعداد العاملين للوظائف القيادية، وفي اختيار أفضلهم لتلك الوظائف. وقد ساعدت تلك البرامج على تخفيض معدلات ترك الخدمة بين مديري مشروعات الشركة من 12% إلى 2% فقط. وقد انتفع جميع العاملين بالشركات من الشعور الإيجابي الناتج من استثمارات الشركة في تنمية العاملين.

(3) تحديد الاحتياجات التدريبية واحتياجات الاختيار الجيد في شركة الشمال الغربي للتأمين على الحياة Northwestern Mutual Life Insurance وتفتخر هذه الشركة التي تعمل في هذا المجال منذ أكثر من 140 سنة بجودة عملائها وليس بكثرة عددهم. ولكن المنافسة الحديثة فرضت عليها وعلى وكلائها العمل لزيادة عدد عملائها. ويقوم هيكلها الإداري على وجود وكلاء عامين يدير كل منهم ما يربو على 100 وكيل مما جعل اختيار الوكلاء العاملين عملاً هاماً. وقد استخدمت الشركة لذلك الغرض برامج 360° تغذية عكسية لتحديد مستقبل كل وكيل في الترقية لمنصب وكيل عام ثم

استخدمتها لتحديد احتياجاتهم التدريبية. وقد تحسن مستوى أداء الشركة لوظيفة الاختيار إلى مستوى غير مسبوق ويرجع ذلك إلى حد كبير إلى استخدام تلك الشركة لبرامج 360 تغذية عكسية.

والخلاصة: أن استخدام مبادئ المشاركة والتكرار ونقل الخبرة إلى العمل والتغذية العكسية يفيد في الكثير من البرامج الإدارية خاصة في مجال التدريب.

### تطوير نظم المكافآت: Innovative Reward Systems

عند الحديث عن الأجور والمكافآت في منظمات الأعمال يكون التركيز عادة على بعض المعايير مثل معيار الجدارة (أي: مستوى الأداء في العمل) أو الأقدمية (طول مدة الخدمة في العمل)، إلا أن المنظمات بدأت في الوقت الحاضر في استخدام بعض الأنظمة المبتكرة مثل:

(1) **الدفع على أساس المهارة: Skill-based pay** وفي هذا النظام يتم دفع الأجور والمزايا على أساس ما يتعلمه الفرد من مهارات ضرورية ونافعة للمنظمة. وعلى سبيل المثال ففي شركة Lego لصناعة لعب الأطفال يحصل الموظفون على أجورهم على أساس مدى امتلاكهم للقدرات الثلاثة التي أتضح أنها سائدة بين الموظفين ذوي الأداء المرتفع وهي المهارات الفنية، ومهارة عمل الفريق، والمهارات الشخصية، وبالرغم من غرابة هذا النظام إلا أنه يحقق مزايا عديدة. فهو يساعد على تنمية المهارات الأساسية الضرورية لنجاح المنظمة وتقدمها كما أن تنوع المهارات المطلوبة من الموظف تؤدي إلى تقوية دوافعه للعمل. وبالرغم من أن مزايا هذا النظام لم تختبر بشكل كاف حتى الآن بسبب حدائته إلا أن الواقع يشير بأنه نظام واعد.

(2) **الدفع على أساس جماعي Team-Based Rewards**: كما سبق الإشارة فإن نظم الدفع التقليدية تركز على الأداء الفردي. ولكن هناك اتجاهًا متناميًا في الوقت الحاضر من جانب الكثير من الشركات نحو ربط الأجور والمكافآت بإنجاز الفريق أي بالأداء الجماعي وليس بالأداء الفردي وهذا من شأنه أن يعزز انتماء الفرد للجماعة.

ونظرًا لأن الثقافة الأوربية مازالت تعطي أهمية خاصة للإنجاز الفردي فقد دفع ذلك بعض الشركات إلى استخدام النظامين الجماعي والفردي معًا في دفع الأجور والمكافآت. وبالرغم من عدم وجود دراسات كافية تؤكد متى وكيف يمكن تطبيق الأسلوب الجماعي بنجاح إلا أن نمو الاتجاه نحو فرق العمل يجعل هذا النظام واعدًا.



شكل (2-12) الدفع المؤسس على أداء الفريق:

اتجاه ينمو بسرعة نظراً لانتجاء الكثير من الشركات لاستخدام فرق العمل فإنها قد غيرت نظم التعويض عن العمل إلى الدفع على أساس أداء الفريق، بدلاً من الدفع المؤسس على أداء العامل الفرد. وقد استخدم هذا النظام جزئياً في شركة بسمارك Bismarck بولاية شمال داكوتا

### قضية عالمية:

بصفة عامة فإن الناس في الدول الآسيوية أكثر تعاوناً بالمقارنة بالمواطنين في الدول الغربية. فالآسيويون يركزون على الغير بينما يركز الغربيون على مصالحهم الشخصية.

### ج) التعزيز الإيجابي للسلوك التنظيمي المرغوب فيه:

**Positively Reinforcing Desirable: Organizational Behaviors:**

كما سبق أن أشرنا أن تعزيز السلوك الإيجابي يقويه ويدفع الفرد إلى تكراره. ويمكن استخدام هذه الفكرة في إحداث تعديلات في بعض أنواع السلوك في المنظمة من خلال إدارة جيدة تنظم التعزيز. ويطلق على ذلك: اسم تعديل السلوك التنظيمي - Organization-behavior modification. ويمر وغير ذلك بعدة خطوات أساسية هي :

(1) التحديد الدقيق للسلوك المرغوب فيه (كالقول مثلاً بأن الرد على استفسارات العملاء يجب أن يكون أسرع بمقدار 50% بدلاً من القول أن المطلوب هو تحسين خدمة العملاء).

(2) تحديد الكيفية التي يجب أن يتم بها السلوك المطلوب تغييره.

(3) التحديد الدقيق لأهداف الأداء . يمكن اعتبار تلك الأهداف بمثابة المعيار الذي سيتم على أساسه التقييم (كالقول مثلاً بأن جميع الاستفسارات يجب الرد عليها خلال الـ 30 ثانية الأولى).

(4) اختيار الطريقة التي سيتم بها المكافأة أو تعزيز السلوك هل ستكون أسبوعية أم شهرية؟ وهل ستكون مالية أو غير مالية في شكل خطابات شكر أو شهادات تقدير وما يشبه ذلك؟

(5) تحديد مستويات المكافأة وفقاً لمستويات الاقتراب من الهدف أو المعيار، فيحصل العامل على نسبة من المكافأة حينما يرد على الاستفسارات خلال الـ 60 ثانية الأولى، ثم تزداد المكافأة حينما يكون الرد بعد 50 ثانية، وتزداد أكثر حينما يكون الرد بعد 40 ثانية وهكذا إلى أن يحصل على المكافأة كاملة إذا تم الرد خلال 30 ثانية. ويطلق على هذه العملية اسم التشكيل Shaping.

(6) التقييم الدوري للبرنامج. هل الأهداف المحددة مازال يتم إنجازها؟ هل وسائل التعزيز مازالت فعالة؟ وطرح مثل هذه الأسئلة يعني أن تلك الأمور يمكن أن تتغير بمرور الوقت. والتقييم الدوري للبرنامج يساعد على إدخال التعديلات المناسبة في الوقت المناسب حتى يظل البرنامج مؤثراً.

ومن الأمثلة على نجاح مثل هذه البرامج في الحث على بعض أنواع السلوك الإيجابية ما حدث في شركة داييموند إنترناشيونال Diamond international حيث يعمل في هذه الشركة 325 موظف في صناعة كرتونات البيض فقد وضعت هذه الشركة نظاماً ذكياً للتعويض يقوم على أساس منح الموظف الذي يمر عليه عام كامل بدون أي حوادث صناعية 20 نقطة ونسبة حضور كاملة 25 نقطة ثم يتم جمع هذه النقاط سنوياً والموظف الذي يصل إلى 100 نقطة يحصل على جاكت نايلون أزرق عليه شارة الشركة بالإضافة إلى بطاقة عضوية في نادي المائة ، والذين يحصلون على عدد من النقاط أكثر من مائة يحصلون على مكافآت إضافية فمثلاً من يصل إلى 500 نقطة له الحق في الحصول على أحد الأجهزة المنزلية مجاناً. ولقد ساعد تطبيق هذا البرنامج على تحسين إنتاجية الشركة بالمقارنة بها قبل التطبيق. حيث تحسنت المخرجات بنسبة 16.5% وانخفضت أخطاء الجودة بنسبة 40% وتناقصت التظلمات بنسبة 72% وانخفض الوقت الضائع بسبب حوادث العمل بنسبة 43.7% والنتيجة الكلية أن الشركة حققت مزايا تفوق المليون دولار كما صارت قوة العمل أكثر سعادة.

#### د ( د ) ردع السلوك غير المرغوب فيه : Discipline of undesirable OB

كما تستخدم المنظمة نظم المكافآت لتعزيز وتشجيع السلوك المرغوب فإنها تستخدم أيضاً العقاب لتجنب السلوك غير المرغوب فيه. وهناك الكثير من نواحي السلوك غير المرغوب فيها مثل الغياب، والتأخر عن العمل، وإثارة المشاكل والقيام ببعض نواحي السلوك غير الأخلاقي وما يشبه ذلك. وهذه المشاكل تكلف منظمات الأعمال الكثير من

الأموال مما يدفعها إلى وضع نظم للعقاب أو التأديب للحد من آثار تلك المشاكل . وتتفاوت أنظمة العقاب من شركة لأخرى فقد تأخذ الشكل الرسمي في بعض الشركات مثل : توجيه إنذار كتابي يوضع في ملف الموظف وفي البعض الآخر قد لا تأخذ الصورة الرسمية مثل : توجيه اللوم الخفيف . شفويا من جانب الرئيس .

وفي إحدى الدراسات طلب من رؤساء هيئة التمرير وضع قائمة بوسائل العقاب الأكثر استخداماً وترتيبها من حيث شدتها فكانت على النحو التالي (جدول 2-5)

جدول (2-5)

ترتيب وسائل العقاب المستخدمة (من أقلها إلى أكثرها شدة)

المرتبة	الوسيلة
1	التحدث مع الموظف أو استشارته بخصوص المشكلة .
2	إنذار شفهي .
3	إنذار كتابي .
4	إعطاء الموظف نصائح بخصوص المشكلة .
5	تحويل الموظف إلى أحد المراكز المتخصصة في الشركة لمساءلته مثل مكتب الإخصائي الاجتماعي والنفسي مثلاً .
6	إرسال الموظف إلى أحد البرامج الرسمية المصممة لعلاج المشاكل التي يواجهها
7	نقل الموظف إلى أقسام مختلفة بالشركة .
8	اعتراض الموقف أو التدخل فيه بقوة .
9	وضع الموظف تحت المراقبة الدقيقة .
10	خصم جزء من حوافز الموظف .
11	الوقف المؤقت عن العمل (بدون أجر) .
12	الفصل كلياً من العمل .

### قضية أخلاقية :

هل يعتبر عقاب الشركة للعاملين فيها عملاً غير أخلاقي بصفة عامة؟ ما أشكال العقاب التي قد تعتبر أخلاقية أو غير أخلاقية بصفة عامة؟

### أنت مستشار للسلوك التنظيمي :

لاحظت أن العاملين المكلفين بالرد على التليفونات يتركون مكان عملهم ويتمشون بالشركة ويتحدثون معاً؛ مما أدى إلى تزايد شكاوى العملاء :

- (1) ما الأسباب التي يمكنك أن تعزو إليها هذا السلوك؟ هل يمكن أن يكون لها علاقة بتقييمك لأدائهم؟
- (2) ما الأخطاء التي يمكنك أن تبني عليها تقديرك؟ وكيف يمكنك التغلب على هذه الأخطاء حتى تتجنبها في المستقبل مما يساعدك على التقدير الدقيق لموقفهم؟
- (3) كيف يمكنك استخدام التدريب والأساليب الابتكارية للتعويض وتعديل السلوك التنظيمي والاجراءات العقابية للقضاء على هذه المشكلة.

### الممارسات التأديبية في المنظمات :

تدل الممارسة العملية أن أحد الأساليب الشائعة في نظم العقاب هو التدرج في العقاب من أقلها إلى أكثرها شدة ويطلق عليه : Progressive discipline فإذا كان هناك موظف لديه مشكلة مزمنة في التأخر عن العمل مثلاً فإن المشرف يمكن أن يبدأ بإنذاره بشكل ودي وبطريقة شفوية، فإذا ظلت المشكلة يمكن أن يوجه له انذار كتابي ثم يمكن فصله بشكل مؤقت وأخيراً إذا فشلت كل تلك الوسائل يمكن فصله نهائياً من العمل.

وفي بعض المخالفات الخطيرة مثل: السرقة، أو إتلاف ممتلكات الشركة فقد لا يحتاج الأمر إلى مثل هذا التدرج حيث يتم تطبيق أقصى العقوبات فوراً.

والشركات التي لديها برامج ناجحة في التأديب والانضباط تميل إلى نشر لائحة الجزاءات أو التأديب ضمن كُتيب الشركة بحيث تكون معلومة للجميع.

ويحجم الكثير من الرؤساء عن استخدام وسائل العقاب للموظفين غير الملتزمين إما بسبب عدم وجود لائحة واضحة للجزاءات أو لأنه ليس لديه السلطة الكافية لتوقيع العقاب. كما أن الخوف من الآثار النفسية والمادية التي يتركها العقاب على الشخص الذي تم توقيع العقاب عليه يجعل بعض الرؤساء يتردد كثيراً في ذلك. وبالطبع فإن عدم توقيع العقاب المناسب على المخالف قد يؤدي إلى تعقيد المشاكل في الأجل الطويل ويجعلها مستعصية على الحل.

**أسس تفعيل وسائل العقاب :** Keys to Using Punishment Effectively تدل نتائج الدراسات النظرية والعملية على أنه يمكن زيادة فعالية وسائل التأديب أو العقاب إذا تم الالتزام بالأسس التالية:

- (1) توقيع العقاب فور حدوث السلوك غير المرغوب فيه: فعدم وجود فترة زمنية طويلة فاصلة بين التصرف غير المرغوب فيه وتوقيع العقوبة يجعل هناك رابطة قوية بين الناحيتين مما يقلل من احتمال حدوث السلوك غير المرغوب فيه مستقبلاً. وعلى ذلك فإن تأجيل العقوبة على السلوك المخالف لأيام أو أسابيع وربما لشهور؛ يقلل



من فعاليتها؛ لأن طول المدة يضعف العلاقة بين الناحيتين.

(2) الوسطية في توقيع العقوبة : بحيث لا تكون شديدة أو تافهة؛ فالعقوبة التافهة من المحتمل ألا يكون لها أي تأثير فعال في إقلاع الفرد من السلوك غير المرغوب فيه. ومن ناحية أخرى فإن العقوبات شديدة القسوة قد تظهر الشركة بمظهر ظالم وغير أنساني وهي بذلك تخاطر بأهم عناصرها وهو البشر.

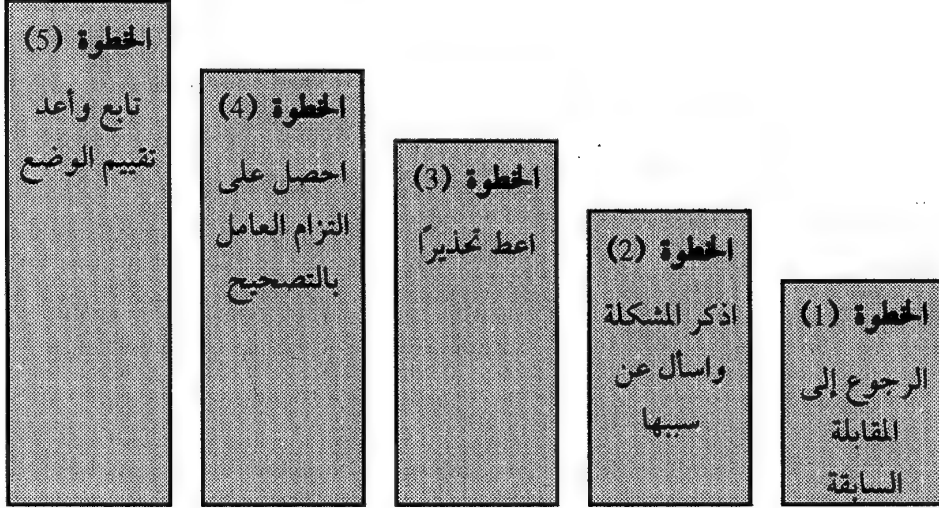
(3) أن يكون المقصود بالعقوبة السلوك غير المرغوب فيه وليس الشخص ذاته: فالتركيز يجب أن يكون على تصرفات الفرد وليس على شخصية الفرد ذاته. فإذا فرضنا على سبيل المثال أن المدير قد بلغه بأن أحد الموظفين أعتاد على أخذ فترات راحة طويلة أثناء العمل فيجب ألا يقال له: (إنك إنسان كسول وذو اتجاهات سيئة بالنسبة للعمل) ومن الأفضل أن يقال له: (إن ابتعادك كثيراً عن مكتبك يجعل من الصعب علينا جميعاً أن نؤدي عملنا في وقته). كذلك يجب أن يكون التركيز على ما الذي ينبغي أن يفعله الفرد لتجنب السلوك الخاطئ حتى نستطيع أن نوجه إليها جهود التحسين.

(4) الثبات في نظم العقوبات: بحيث يطبق في كل الأوقات وعلى جميع الموظفين بمعنى: أن نظام العقوبات يجب ألا يطبق في بعض الأوقات ويطبق في أوقات أخرى؛ لأن أهمال تطبيقه في بعض الأوقات؛ يساعد على استمرار السلوك غير المرغوب فيه، كذلك يجب أن يطبق النظام على الجميع دون تمييز أو محاباة فالأفراد الذين يقعون في نفس الخطأ يجب أن تطبق عليهم نفس العقوبة.

(5) توضيح أسباب العقاب: حيث يجب أن يحرص الرؤساء على توضيح الأسباب التي تؤدي إلى تعرض الفرد للعقوبة؛ لأن ذلك من شأنه أن يساعد على تقليل أنواع السلوك غير المرغوب فيها خاصة إذا اتضح للعاملين أن العقوبات ليست هدفاً في ذاتها وإنما وسيلة لتحسين الأداء والإقلاع عن السلوك الضار. ويمكن توضيح ذلك أثناء المقابلة الشخصية. ورغم أن ذلك عمل جيد فإنه ليس سهلاً وحتى يجعل المدير تلك العملية مؤثرة فعليه اتباع الخطوات الموجودة بالشكل (2-13).

(6) لا تتبع العقوبة بمكافأة عارضة : من الأخطاء الشائعة التي يقع فيها بعض الرؤساء هو أن يتبع العقوبة التي وقعها على الموظف بمكافأة عارضة فمثلاً الموظف الذي أخطأ وقام رئيسه بإنذاره كتابياً فإن إحساس الرئيس بالذنب بسبب العقاب الشديد الذي أوقعه على الموظف قد يدفعه إلى إعطائه إجازة بأجر بقية يوم العمل. وإذا حدث ذلك، فإن هذا الرئيس، يدمر نظام العقوبات من أساسه؛ لأنه في الوقت الذي وقع على الموظف عقوبة فقد كافأه من ناحية أخرى. فضلاً عن أن ذلك سيرسل رسالة خاطئة لباقي الموظفين مضمونها (إذا أردت أن تحصل على نصف يوم إجازة بأجر

فيمكنك عمل مخالفة). لذلك فإن النصيحة هي عدم إتباع العقوبة بأية مكافآت غير منتظرة.



#### شكل (2-13) الخطوات الأساسية لإجراء المقابلات التي يتم فيها إنزال العقاب بالموظف المخطئ

ليس من السهل أبداً تحقيق اتصال جيد بخصوص مشاكل الأداء ولكن اتباع الخطوات المسجلة هنا يساعد على التأكد من أنه قد تم توصيف المشكلة، وأن ما ترتب على عدم القدرة على تحسين الأداء قد أصبح واضحاً

ومن الواضح أنه لا يتم دائماً إتباع تلك الخطوات. وفي الحقيقة فإن كبار المديرين بالشركات قد اعترفوا بأن المنظمات المعاصرة تكافئ السلوك غير المرغوب عكس المطلوب تماماً. فعلى سبيل المثال فإن المنظمات تعمل على نجاح فرق العمل وتعاون أعضاء تلك الفرق، ومع ذلك فإنها تكافئ الأداء الفردي المتميز داخل الفريق. وبالمثل فمع أن المنظمات ترجو أن تحقق التفوق فإنها تكافئ بقاء العامل معها سنوات إضافية، وعلى ذلك فلا يمكن الادعاء بأن المنظمات تؤدي واجبها بكفاءة في مجال مكافأة السلوك المرغوب بل أنها في الواقع قد تفعل عكس المطلوب.

الآن وبعد أن انتهيت من قراءة هذا الفصل تكون قد أصبحت تشعر أنه ليس من السهل إدارة نظم المكافأة والعقاب وبذلك فإنك تكون قد وصلت إلى نفس النتيجة التي وصل إليها خبراء السلوك التنظيمي. وفي الحقيقة فإن بعض المهارات الأساسية التي تجعل بعض المديرين أكثر فعالية بالمقارنة بغيرهم هي قدرتهم على إدارة تلك النظم بكفاءة.

## ملخص الفصل الثاني

أكدت العديد من الدراسات وجود أنواع مختلفة من التحيز الإدراكي في عملية تقييم الأداء من بينها تأثير المقوم بأحكامه السابقة على الشخص المطلوب تقييم أدائه، كذلك يتأثر المقوم بمدى قناعته عن العوامل الأكثر تأثيراً في نتيجة الأداء فيما إذا كانت عوامل داخلية أم خارجية. وهناك قضية الانطباع حيث يحرص الناس على الظهور أمام الآخرين بمظهر حسن. وتلك العملية لها تأثيرها الكبير خاصة في مقابلات التوظيف. كما تحرص عليها المنظمات أيضاً لتعطي للمجتمع صورة حسنة عن نفسها.

### (5) ما المقصود بالتعلم؟

يشير التعلم إلى التغيير الدائم نسبياً في السلوك نتيجة الخبرة.

### (6) ما الفرق بين التعلم من خلال المكافأة والعقاب. والتعلم من خلال الملاحظة؟

التعلم من خلال المكافأة والعقاب يمثل أحد صور التعلم التي يربط فيها الفرد بين السلوك ونواتجه. فالسلوك الذي يؤدي إلى نواتج إيجابية؛ يستمر فيه، أما السلوك الذي يؤدي إلى نواتج سلبية؛ يحاول تجنبه. والنواتج الإيجابية التي يحصل عليها الفرد تعزز السلوك وتدعمه وتدفع الفرد إلى تكراره. وهناك نوع آخر من التعزيز يسمى: بالتعزيز السلبي ومن خلاله يتعلم الفرد أن يقوم بالتصرفات التي تجنبه بعض النتائج السلبية غير المرغوب فيها. أما التعليم من خلال الملاحظة أو ما يسمى بالتمذجة فإنه يحدث حينما يكتسب الفرد معلومات جديدة من خلال ملاحظة ما يفعله الآخرون.

### (7) كيف يمكن الاستفادة بمبادئ التعلم في عملية التدريب، وفي ابتكار نظم جديدة للمكافأة؟

يدخل التعلم بشكل مباشر في جهود تعليم الناس مهارات عمل جديدة والتي يطلق عليها اسم التدريب. وتزداد فعالية التدريب حينما يكون للمتدرب مشاركة فعالة في عملية التعلم، ويكرر السلوك المرغوب فيه، ويحصل على معلومات مرتدة عن أدائه، وأن يكون مناخ التدريب مشابه لمناخ الواقع العملي. وبالنسبة لابتكار أنظمة جديدة

### (1) ما الفرق بين مفهومي الإدراك والإدراك الاجتماعي؟

الإدراك هو تلك العملية التي يقوم من خلالها الناس باختيار وتنظيم وتفسير المعلومات المحيطة به. وحينما يكون التفسير متعلقاً بالمعلومات الخاصة بالأفراد فإن العملية يطلق عليها إدراكاً اجتماعياً.

### (2) اشرح خاصية التسبب وكيف تساعدنا في فهم سلوك الآخرين؟

خاصية التسبب تتعلق بالحكم على أسباب سلوك الآخرين. وقد يأتي جزء من هذا الحكم من خلال الاستدلال الناتج عن ملاحظة سلوك الآخرين. وأحياناً ما يكون هذا الاستدلال غير دقيق لأن سلوك الآخرين قد يكون مرجعه لعوامل داخلية تتعلق بالفرد ذاته أو لعوامل خارجية تتعلق بالظروف المحيطة بالفرد. ولتحديد ما إذا كان سلوك الفرد مرجعه لعوامل داخلية أم خارجية قدم Kelley في نظريته ثلاثة معايير يمكن الاحتكام إليها وهو (مدى تشابه سلوك الفرد مع سلوك الآخرين، ومدى ثبات السلوك، ومدى تباين هذا السلوك من موقف لآخر).

### (3) ما مصادر التحيز في الإدراك الاجتماعي وكيف يمكن التغلب عليها؟

هناك العديد من الأخطاء الإدراكية التي يطلق عليها التحيز الإدراكي والتي تؤثر في دقة الإدراك الاجتماعي. وتشمل التحيز إلى الأسباب الداخلية في تفسير السلوك، وتأثير الهالة، والتحيز للشبيه، وخطأ الانطباع الأول، والإدراك الانتقائي. كذلك تتأثر دقة الإدراك بما يسمى بالميل نحو القولية، ويمكن تقليل عملية التحيز الإدراكي من خلال عدم إهمال العوامل الخارجية عند تفسير سلوك الآخرين، وتقليل تأثير نواحي القولية في الحكم على الآخرين، واستخدام معايير موضوعية في الحكم على الآخرين ثم تجنب الحكم السطحي على الأشخاص.

### (4) كيف يتم الاستفادة من مفاهيم الإدراك الاجتماعي في مجالات تقييم الأداء، ومقابلات التوظيف، وتحسين صورة المنظمة؟

تشجيع السلوك الإيجابي. أما وسائل العقاب فإنها تستخدم لتقليل نواحي السلوك غير المرغوب فيها. وحتى يكون لوسائل العقاب فعاليتها حينما يطبق العقاب فور حدوث الخطأ، وأن يكون وسطياً وأن يركز على السلوك وليس على الأشخاص وأن يطبق في كل الأوقات وعلى جميع الأشخاص وأن يكون واضحاً وألا يتم إضعافه بمنح مكافأة غير متوقعة لاحقة له.

للمكافآت فهناك بعض التطبيقات لأنظمة ناجحة مثل (الدفع على أساس المهارة، الدفع على أساس جماعي).

### (8) كيف يمكن استخدام أنظمة المكافأة والعقاب بكفاءة؟

في إدارة السلوك التنظيمي هناك محاولات مستمرة لتطبيق مبادئ التعزيز في مجال العمل لتحسين أداء الوظائف التنظيمية. والتعزيز الإيجابي من خلال نظام المكافآت يستهدف

## أسئلة للمناقشة:

- (1) صف أحد المواقف التنظيمية التي يكون فيها من الضروري تحديد ما إذا كانت الأسباب الداخلية أو الخارجية هي المسئولة عن السلوك.
- (2) كيف تؤثر عملية القولية Stereotypes على الطريقة التي تحكم بها على سلوك الآخرين في المنظمة؟ وكيف يمكن التخلص من تلك العملية؟
- (3) ما الذي يفعله الناس لتكوين انطباعات إيجابية عنهم لدى الآخرين في المنظمة؟
- (4) كيف يمكنك تعلم بعض الأمور الهامة عن الحياة في أي منظمة من خلال نظرية المكافأة والعقاب ومن خلال أسلوب الملاحظة؟
- (5) كيف يمكنك الاستفادة من كل جدول من جداول التعزيز الأربعة سواء في عملك الحالي أو في العمل الذي تحب أن تلتحق به مستقبلاً؟
- (6) ما أنواع التدريب التي تمارسها منظمات الأعمال في هذه الأيام وما الذي يجب عمله لجعلها أكثر فعالية؟ -
- (7) ما الأنواع المبتكرة لنظم المكافآت التي تستخدمها منظمات الأعمال حالياً وكيف يمكن زيادة فعاليتها؟
- (8) كيف يمكن زيادة فعالية برامج التأديب وضبط السلوك؟

## تطبيقات الفصل الثاني

### حالة عملية:

#### الطريقة الآمنة للقاء العميل في محلات السيف واي Safeway

إن أي برنامج تدريبي يتعلق بكيفية التعامل مع العميل ينصح دائماً بلقائه بابتسامة بحيث يشعر أنه محل اهتمامك من خلال التواصل البصري. وبالرغم من وضوح هذا الأمر وبساطته إلا أنه سبب العديد من المشاكل لبعض العاملين في أحد متاجر السيف واي خاصة وأن البعض منهم كان مكلفاً بتوصيل مشتريات العميل إلى سيارته، حيث كان بعض العملاء يفسر هذا الاهتمام بأنه: تحرش، أو غزل من جانب موظف المتجر. ولقد دفع هذا الموقف بعض الموظفين إلى رفع شكوى للنقابة يوضحون فيها أن سياسة المتجر بخصوص خدمة العميل تكرهمهم على الابتسام عند لقاء العميل والنظر إليه لمدة لا تقل على ثلاث ثواني، ومساعدته في البحث عن الأمور التي يرغب فيها داخل المتجر ومناداته باسمه إذا كان سيتم الدفع بشيك أو بطاقة ائتمان، وهذا من شأنه أن يخلق لهم متاعب مع بعض العملاء. وبالرغم من أن تلك السياسة مطبقة في المتجر منذ فترة إلا أن ما صادفه العاملون من متاعب بخصوص تطبيقها دفع البعض منهم لمحاولة التهرب من تطبيقها تفادياً لتلك المتاعب مما دفع إدارة المتجر إلى إرسال مراقبين سرين للتأكد من مدى التزام موظفي المتجر بتطبيق السياسة مع إرسال تحذير رسمي لهم بأن الهروب من

تطبيق تلك السياسة سيؤثر على تقييم أدائهم الوظيفي، مما دفع النقابة للتدخل لإيجاد حل وسط يعطي للموظفين مساحة من حرية التصرف في تطبيق تلك السياسة منعاً من الاحتكاك بالعملاء. كما قام المتجر بالاستعانة بأحد مراكز التدريب لتدريب العاملين على كيفية المعاملة الودية والبشوشة للعميل مع احترام مشاعر العميل وتفادي سوء الظن بسلوك موظفي المتجر.

### أسئلة :

- (1) كيف توضح الحالة السابقة ظاهرة التسبب؟
- (2) ما الذي يمكن أن يتضمنه برنامج التدريب على المعاملة الودودة للعميل؟
- (3) هل تعتقد أن إرسال مراقبين سرين للتأكد من مدى التزام موظف المتجر بتطبيق السياسة السابقة عمل أخلاقي؟ ولماذا؟
- (4) ما الخطوات التأديبية - في رأيك - التي يجب تطبيقها على من ينتهك سياسة المتجر من الموظفين؟
- (5) هل تعتقد أن الشكوى للنقابة في هذا الموضوع يمكن أن تكون لها فائدة؟ وإذا كانت الإجابة بنعم؛ فكيف يمكن تغيير تلك السياسة؟

### تدريب سلوكي :

يمكن إرجاع التحيز الإدراكي لأسباب عديدة منها: الميل نحو القولية Stereotypes حيث يتم وضع الناس في تصنيفات لكل منها خصائص معينة - غالباً ما تكون سلبية - ويتم الحكم على الأفراد في ضوء انتمائهم لأي من تلك التصنيفات. ومن بين أنواع القولية في العمل: التصنيفات المهنية حيث تتأثر توقعاتنا من الأفراد وكيفية معاملتنا لهم باعتقاداتنا حول انتماءاتهم المهنية. والتدريب التالي يمكن أن يساعد في توضيح ذلك.

- بالنسبة للتصنيفات المهنية التالية، ضع درجة من الدرجات التالية أمام كل صفة من الصفات أسفل المهنة .

- |                          |                        |
|--------------------------|------------------------|
| الدرجة (1) لا شيء.       | الدرجة (2) قدر قليل.   |
| الدرجة (3) قدر متوسط.    | الدرجة (4) مقدار كبير. |
| الدرجة (5) أقصى ما يمكن. |                        |

محاسبون	أساتذة	محامون
- محل التقدير والاهتمام. - متمتع بشهرة واسعة. - ذكي - متحفظ - سوء السمعة - طموح	- محل التقدير والاهتمام. - متمتع بشهرة واسعة. - ذكي - متحفظ - سوء السمعة - طموح	- محل التقدير والاهتمام. - متمتع بشهرة واسعة. - ذكي - متحفظ - سوء السمعة - طموح
رجل دين	طبيب	سياك
- محل التقدير والاهتمام. - متمتع بشهرة واسعة. - ذكي - متحفظ - سوء السمعة - طموح	- محل التقدير والاهتمام. - متمتع بشهرة واسعة. - ذكي - متحفظ - سوء السمعة - طموح	- محل التقدير والاهتمام. - متمتع بشهرة واسعة. - ذكي - متحفظ - سوء السمعة - طموح

**أسئلة :**

- (1) هل كان تقديرك للمجموعات السابقة مختلف؟ ما المجموعات التي حصلت على قيم إيجابية أعلى وما المجموعات التي حصلت على قيم سلبية أعلى؟
- (2) في أي الصفات اتضح عدم وجود اختلاف بين المجموعات؟ وما تفسيرك لذلك؟
- (3) قارن النتائج التي توصلت إليها بتقييم زملاء آخرين. ما نواحي الاتفاق والاختلاف وبماذا تفسرها؟
- (4) كيف تأثر تقييمك بمعلوماتك السابقة عن بعض الأشخاص الذين يتمون إلى تلك المجموعات؟ كيف تؤثر المعلومات المتوفرة لديك عن بعض الفئات أو القصور فيها عن البعض الآخر على تقييمك لتلك الفئات؟
- (5) هل يمكن أن تؤثر النتائج التي توصلت إليها في هذا التمرين في إعادة تقييمك لنواحي القبولية في إدارتك؟ هل ستستمر فيها أم ستتوقف عنها؟ اشرح.

**تدريب جماعي :****استخدام تمثيل الادراك في ضبط السلوك**

إن محاولة تعديل السلوك غير المنضبط للأفراد عملية شاقة؛ لأنها تتضمن أولاً اعتراف الأفراد بأخطائهم والحرص على محاولة تصحيحها. ومن الناحية العملية فإن الفرد نادراً ما يعترف بخطئه، ولا يحب سماع النقد، ويجب أن يعمل بالطريقة التي اعتاد عليها حتى ولو كانت تتضمن بعض الأخطاء. ومن هنا تأتي صعوبة التغيير إلا أن ذلك يجب ألا يوقف عزم الإدارة عن محاولة تعديل السلوك غير القويم - فالجهود في ذلك المجال ذات عائد كبير - ومن بين الوسائل في ذلك التدريبات الجماعية والتي من بينها التمرين التالي:

- (1) اختر أربعة طلاب وقسمهم مجموعتين كل مجموعة زوج من الأفراد. يقوم فرد واحد من كل مجموعة بقراءة الورقة الخاصة بعامل الآلة بينما يقوم الفرد الآخر من كل مجموعة بقراءة الورقة الخاصة بالمشرف ثم أخرجهم جميعاً من قاعة التدريب حين دعوتهم مرة ثانية.
- (2) باقي الطلبة في الغرفة سيكون دورهم كمراقبين ويقومون بقراءة كلتا الورقتين.
- (3) استدع المجموعة الأولى واتركهم لفترة تتراوح ما بين 10-15 دقيقة يلعبون الأدوار الموجودة في الورقة التي قرأها كل منهما.
- (4) يقوم الأعضاء الموجودون في الغرفة بمراقبة تمثيل الأدوار وأخذ ما يرونه من ملاحظات دون الاشتراك مع الممثلين في أي حوار.
- (5) كرر الخطوات رقم 3 و4 مع المجموعة الثانية .

**ورقة دور عامل الآلة**

بفرض أنك تعمل في إحدى الشركات الصناعية الكبرى على إحدى الآلات منذ ست سنوات ومشهور عنك إجادتك للعمل والحرص عليه ولكنك أحياناً تحاول أن تمزح مع بعض الزملاء في العمل وتتصرف ببعض الحرية. من ذلك على سبيل المثال ما فعلته ظهر يوم الخميس الماضي حيث قمت بالرقص على أنغام الموسيقى الصادرة من المذياع الموجود في قاعة الطعام القريبة من عنبر التشغيل مما دفع رئيسك في العمل إلى توبيخك على ذلك. وبالطبع فأنت تعرف أنك ارتكبت خطأ ولكنه لم يؤثر على حسن مراقبتك للآلة وإنجازك لعملك ولقد دعاك المشرف لمناقشة هذا الأمر.

### ورقة المشرف

بعد خبرة عمل طويلة في الكثير من المصانع انتقلت للعمل بالشركة التي تعمل بها حالياً كمشرف في عتبر التصنيع . وبالرغم من أن كل الأمور تسير على ما يرام إلا أن هناك مشكلة وحيدة تواجهك تتعلق بأحد عمال الآلات المشهود له بالكفاءة ولكنه لا يعطيه كل اهتمامه فهو يميل إلى المزاح مع الزملاء ويأتي ببعض التصرفات غير المنضبطة أحياناً . ولقد لفت نظره لهذا الموضوع بشكل غير رسمي أكثر من مرة ولكن لم يتغير في الأمر شيء . وفي ظهر يوم الخميس الماضي ضبطه بعيداً عن موقعه ويرقص في أرجاء عتبر التصنيع على أنغام الموسيقى الصادرة من المذياع وهذا يعني أنه لم يراقب عمله فقط بل حاول أن يصرف باقي زملائه عن مراقبة مواقعهم . وقد دعوته لمناقشة الموقف معه .

#### أسئلة للمناقشة :

- (1) هل حدد المشرف طبيعة المشكلة بطريقة لا تتضمن أي تهديد؟
- (2) هل حاولت كل مجموعة أن تستمع إلى وجهة نظر المجموعة الأخرى أم حاول كل منها أن يسكت المجموعة الأخرى وتعرض وجهة نظرها فقط؟
- (3) هل اقترح المشرف أموراً معينة؟ وهل وافق عليها العامل؟ وهل كان هناك تلويح من جانب المشرف بضرورة أن يكون هناك عقاب على أي تصرف من هذا النوع في المستقبل؟
- (4) هل كان النقاش موضوعياً؟ أم أن كل مجموعة كانت تحاول أن تركز على النواحي الشخصية في المجموعة الأخرى؟
- (5) في أي مجموعة كان المشرف أفضل أداء بالنسبة لإدارة الانضباط في العمل وما المقترحات التي من شأنها تحسين طريقة إدارة الانضباط في العمل في ضوء تمثيل الأدوار في هذا التمرين؟

### مصطلحات الفصل الثاني

**Kelley's theory of Causal Attribution** : نظرية كيلي في خاصية السببية  
تفسر إلى أي مدى يمكن إرجاع سلوك الفرد لأسباب داخلية أو خارجية في ضوء معلومات تتعلق بالتشابه والثبات والتباين أو التميز .  
**Consensus** : التشابه : إلى أي مدى يتصرف الآخرون بنفس الطريقة التي يتصرف بها الفرد الذي نريد تسبب سلوكه .  
**Consistency** : الثبات : إلى أي مدى يتصرف الفرد بنفس الطريقة في كل الأوقات .  
**Distinctiveness** : التميز : إلى أي مدى يتصرف الفرد بنفس الطريقة في كل المواقف .  
**Fundamental Attribution Error** : أخطاء العزو الأساسية : الميل إلى عزو سلوك الآخرين إلى أسباب داخلية (كخصائص الفرد) وإهمال العوامل الخارجية .

**الإدراك Perception** : هو العملية التي يقوم الناس من خلالها باختيار وتنظيم وترتيب المعلومات  
**الإدراك الاجتماعي Social Perception** : ويعني : عملية دمج وتكامل وتفسير المعلومات المتعلقة بالآخرين للوصول إلى فهم أدق لسلوكهم .  
**العزو أو التسبب Attribution** : وهو تلك العملية التي يحاول من خلالها الفرد تحديد الأسباب الكامنة وراء سلوك الآخرين .  
**الاستنتاج التوافقي Corresponding inferences** : عملية الحكم على خصائص الفرد وصفاته التي تتوافق مع سلوكه الذي نلاحظه .  
**الأسباب الداخلية Internal Causes** : وهي الأسباب التي يكون الشخص نفسه مسئولاً عنها .  
**الأسباب الخارجية External Causes** : وهي الأسباب التي ترجع إلى الموقف . أي لظروف خارجية ليس للشخص تحكم فيها .

الدعم أو التعزيز السلبي - **Negative Reinforce-ment** : وهي تلك العملية التي يتعلم الناس من خلالها القيام بالسلوك الذي يجنيهم الآثار غير المرغوبة.

العقاب **Punishment** : تقليل السلوك غير المرغوب عن طريق إتباعه بنتائج غير مرغوبة .

تخصيص أو قطع الصلة **Extinction** : ويعني ذلك الملاحظة في منح الآثار الإيجابية للسلوك مما يؤدي إلى إضعاف العلاقة بين السلوك والنتائج .

التعزيز المستمر **Continuous Reinforcement** : حيث يتم تعزيز كل أنواع السلوك المرغوب فيها .

التعزيز المتغير **Partial Reinforcement** : جدول التعزيز بحيث يتم تعزيز بعض أنواع السلوك المرغوب فقط .

جدول الفترات الثابتة **Fixed interval** : وفيه يتم إعطاء المكافأة بعد مرور فترة زمنية ثابتة .

جدول الفترات المتغيرة **Variable interval** : وفيه يتم إعطاء المكافأة بعد مرور مقدار متغير من الوقت .

جدول النسب الثابتة **Fixed Ratio Schedual** : وفيه تمنح المكافأة بعد تكرار السلوك عدداً ثابتاً من المرات .

جدول النسب المتغيرة **Variable Ratio Schedual** : وفيه تمنح المكافأة بعد تكرار السلوك عدداً مختلفاً من المرات .

التعليم عن طريق الملاحظة **Obervational Learning** : أحد صيغ التعلم التي يتم فيها اكتساب الفرد لسلوك جديد من خلال ملاحظة سلوك الآخرين .

التدريب **Training** : العملية التي يتم من خلالها تحسين مهارات ومعارف الفرد المتعلقة بالعمل .

برامج التلمذة الصناعية **Apprenticeship Pro-grams** : أحد صيغ التدريب الرسمي التي تتضمن التدريب داخل وخارج العمل لفترة طويلة نسبياً .

التدريب الثقافي **Cross-Cultural Training** : طريقة نظامية لإعداد الفرد للعمل والعيش في أقطار أخرى .

تأثير الهالة **Halo Effect** : وهو تأثير الانطباع الذي يكونه الشخص عن الشخص الآخر، ويتخذ كآساس للحكم عليه بشكل عام- إيجابيا أو سلبيا .

تأثير التشابه في الخصائص **Similar to Me Efect** : أي التحيز للشبيه، ويتمثل في الميل نحو التقويم الإيجابي للشخص الذي يشبه القائم بتقييم الأداء .

تأثير الانطباع الأول **First-Impression Error** : الميل إلى الحكم على الشخص من خلال الانطباع الأول عنه بغض النظر عن التغير الذي يحدث في سلوكه بعد ذلك .

الإدراك الانتقائي **Selective Perception** : وتعني الميل إلى التركيز على بعض النواحي في الموقف وإهمال النواحي الأخرى .

القبولة **Stereotypes** : تعني الاعتقاد بأن كل أفراد جماعة معينة تتقاسم خصائص وصفات مشتركة تظهر في سلوكهم .

تقييم الأداء **Performance Appraisal** : الإجراءات الخاصة بتقييم أداء العاملين من خلال عدد من الأبعاد المرتبطة بالعمل .

إدارة الانطباع **Impression Management** : ويتم ذلك عن طريق الجهود التي يقوم بها الفرد ليعطي الآخرين انطباعاً جيداً عن نفسه .

صورة المنظمة **Corporate Image** : عبارة عن الانطباع الموجود لدى الجمهور عن الشركة .

التعلم **Learning** : هو التغير الدائم نسبياً في السلوك، والنتائج عن الخبرة .

التعلم الشرطي **Operant Conditioning** : أحد صور التعلم التي يربط فيها الفرد بين السلوك وعائده، حيث يكرر السلوك الذي ينتج آثاراً إيجابية، وتجنب السلوك الذي يكون عائده سلبياً .

قانون الأثر **Law of Effect** : الميل إلى تقوية السلوك الذي يؤدي إلى نتائج إيجابية، وإضعاف السلوك ذو النتائج السلبية .

الدعم أو التعزيز الإيجابي **Positive Reinforce-ment** : وهو تلك العملية التي يتعلم الناس من خلالها القيام بالسلوك الذي يؤدي إلى نتائج مرغوبة .



<p>وإعطائه معلومات عن ذلك .  <b>الدفع على أساس المهارة Skill-based pay :</b>  أحد نظم الدفع المستحدثة التي يتم فيها الدفع على أساس ما يمتلكه أو يتعلمه الفرد من مهارات ضرورية للعمل .  <b>الدفع على أساس جماعي Team-basal Pay :</b>  أحد أنظمة الدفع التي يتم فيها الدفع على أساس جماعي لا فردي .  <b>تشكيل السلوك Shaping :</b> الربط بين مستويات المكافأة ومستوى التقدم نحو الهدف .  <b>ردع السلوك السيئ Dicipline :</b> عملية إدارة وسائل العقاب أو التأديب .  <b>تعديل السلوك في المنظمة Organizational Behavior Modification :</b> تعديل بعض أنواع السلوك في المنظمة من خلال إدارة نظم التعزيز .  <b>التدرج في وسائل العقاب Progressive Discipline :</b> التدرج في استخدام وسائل العقاب من أقلها إلى أكثرها شدة .</p>	<p><b>برامج تدريب كبار المديرين Executive Training Programs :</b>  برامج تعد لتنمية الإدارة العليا سواء في مهارة معينة أو في المهارات الإدارية عموماً .  <b>جامعات الشركات Corporate Universities :</b>  مراكز تنشئها بعض الشركات لتلبية احتياجاتها التدريبية طول الوقت .  <b>المشاركة Participation :</b> تؤدي المشاركة الفعالة للتعلم في عملية التعلم إلى زيادة فعالية التعليم .  <b>التكرار Repetition :</b> تكرار العمل الخاص حتى تتم عملية التعلم .  <b>التغذية العكسية Feedback :</b> هي المعلومات التي يحصل عليها الفرد بخصوص تأثير سلوكه .  <b>نقل ما تعلمه المتدرب إلى العمل Transfer of Training :</b> نقل ما تعلمه المتعلم إلى الواقع العملي .  <b>360° Feedback :</b> تغذية عكسية 360° الاعتماد على مصادر متعددة لتقييم أداء الفرد</p>
--	--



## الفصل الثالث

### الفروق الفردية (الشخصية والقدرات) *Individual Differences : Personality And Abilities*

#### أهداف الفصل :

- معرفة معنى الشخصية، ودورها في دراسة السلوك التنظيمي.
- التفرقة بين مقياس الثبات والصدق (الصلاحية).
- معرفة الأبعاد الخمسة للشخصية، وعلاقتها بدراسة السلوك التنظيمي.
- معرفة الشعور (النزوع) الإيجابي، والسلبي وكيف يؤثران على السلوك التنظيمي.
- التفرقة بين نموذجي الشخصية (أ)، (ب) وتوضيح تأثير ذلك على السلوك التنظيمي.
- معرفة الفرق بين مفهومي الثقة بالنفس، والتلون لترك انطباع حسن لدى الآخرين.
- الوقوف على معنى الماكبافيلية وعلى الظروف التي يمكن أن بنجح فيها الفرد إذا كان يمتلك قدرًا كبيرًا من تلك الخاصية.
- معرفة معنى دافع الإنجاز (أو قوة الحاجة إلى الإنجاز) وما الفرق بين من يكون هذا الدافع لديهم قوى، وأولئك الذين يكون هذا الدافع لديهم ضعيف.
- الوقوف على الفرق بين الشخصيات الصباحية (Morning)، والشخصيات المسائية (Evening) وأثر ذلك على الأداء.
- معرفة الفرق بين الذكاء العملي، والذكاء العاطفي، ودورهما في نجاح الفرد في مساره الوظيفي من خلال العلاقة بالذكاء العام أو العقلي.

#### حالة افتتاحية:

##### المدير الفذ يستمر في النجاح Fast Eddie strikes again

لقد أستطاع إدوارد كرتشفيلد Edward E. Crutchfield أن يؤسس أكبر سادس بنك في الولايات المتحدة من أكثر من 70 عملية شراء مؤسسات أخرى ومن خلال تنمية وتطبيق

مفهوم جديد كلية لما ينبغي أن يكون عليه عمل البنوك. ويقوم هذا المفهوم الجديد على مدخل المبادأة للبحث عن العميل ومحاولة إشباع رغباته أو ما تم تسميته: (بنك المستقبل). ويقوم المدخل ببساطة على إعطاء عناية فائقة لتسويق ما يقوم به البنك من خدمات وابتكار خدمات جديدة تنافس ما تقدمه باقي المؤسسات المالية المتخصصة. ولجعل مفهوم بنك المستقبل حقيقة واقعة قام كرتشفيلد بعدة إجراءات من بينها: إنشاء مركز ضخيم لاستقبال العملاء مهمته سؤال العميل عن حاجته ثم توجيهه إلى الشخص أو القسم المختص. ولكن أي نوع من الشخصيات هذا الرجل؟ إنه مواطن من الجنوب يتميز بالأدب والبساطة ولكنه يملك رغبة قوية في المنافسة ودافع قوي للإنجاز والنجاح. ولقد بدت عليه تلك العلامات منذ الصغر فمثلاً عندما حصل على شهادته الجامعية لم يقبل مباشرة أحد الوظائف المعروضة عليه من بنوك ثلاثة قبل أن يقضي يوماً كاملاً في كل بنك يمر فيه في مختلف أرجاء البنك ليتفحص الزملاء الذين سيعمل معهم. وقد اكتشف فيه كلركاميرون Cliffor Cameron أحد مديري البنوك الثلاثة هذا النبوغ المبكر وقام بتعيينه في منصب عال في إدارة شئون الأفراد. ولقد استفاد كرتشفيلد من خبرته في هذه الوظيفة الكثير في إدارة المنظمة المصرفية العملاقة التي يمتلكها الآن. فمثلاً نجده يقضي نصف وقته في مقابلة الموظفين ليناقشهم ويحجب على استفساراتهم ويستمع لرؤود أفعالهم. وعلى عكس العادة في رجال الإدارة العليا؛ فإنه يحاول الوقوف على تفاصيل العمل اليومي في منظمته. والآن هل كان مدخل هذا الرجل صحيحاً في نشاط مرن ومفتوح ومتغير مثل نشاط البنوك؟ إن الواقع يؤكد أن هذا المدخل لا غبار عليه والدليل على ذلك تلك المؤسسة الضخمة التي يمكن اعتبارها علامة بارزة في النشاط المصرفي.

بعد استعراض الحالة السابقة فما سر نجاح كرتشفيلد؟ نحن نعتقد أن سر هذا النجاح يمكن إرجاعه جزئياً إلى ناحيتين: إما شخصيته التي تشمل، خصائصه وصفاته الذاتية التي جعلته متفرداً بالإضافة إلى قدراته أو إلى طبيعة الأعمال التي قام بها. بمعنى آخر فإنه شخص من نوعية خاصة لديه مزيج متكامل من السمات الشخصية غير العادية. وباختصار فإننا نعتقد أن هناك فروقاً فردية بين الأشخاص تتمثل في العديد من الأبعاد وهذه الاختلافات أو الفروق تلعب دوراً هاماً في السلوك التنظيمي بما في ذلك النجاح المهني أو الوظيفي.

وحتى يمكن استعراض ما توصل إليه الباحثون بالنسبة لطبيعة الشخصية وأثر الفروق الفردية؛ سنخصص بقية هذا الفصل لتحديد معنى الشخصية، ودورها في السلوك التنظيمي، يلي ذلك استعراض بعض المفاهيم الخاصة بالشخصية ذات التأثير الهام على العمليات التنظيمية، كما سيتم التعرض لبعض جوانب الفروق الفردية مثل: القدرات البدنية، والعقلية اللازمة لأداء العمل.

وأخيراً ستعرض لبعض مقاييس الفروق الفردية التي تساعد في المقارنة بين قدرات

وسمات الأشخاص وتمدنا بالمعلومات التي يمكن الاستفادة بها في اتخاذ الكثير من القرارات مثل: قرارات التعيين، والنقل، والترقية.

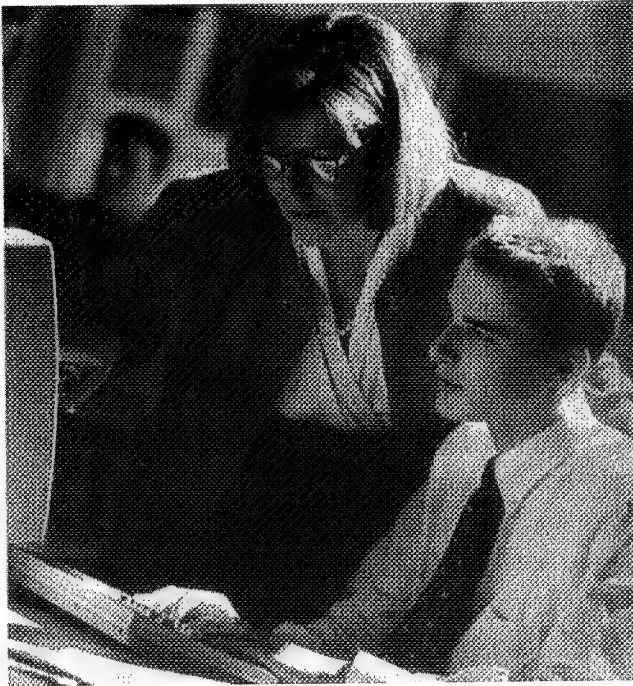
### الشخصية: Personality

سنقوم في هذا الجزء بتعريف الشخصية، ثم نوضح الدور الذي تلعبه في توضيح السلوك التنظيمي.

### تعريف الشخصية: Defining Personality

من الحقائق المعروفة أن كل إنسان يمتلك نمطاً متفرداً من الخصائص والسمات التي تميزه عن غيره من الآخرين، وأن الكثير من تلك الخصائص والسمات مستقرة في سلوكه في مختلف الأوقات. وعلى ذلك فإذا عرفت إنساناً يتميز بأنه متفائل، وموثوق فيه وودود الآن؛ فإن تلك الخصائص كان بإمكانك رؤيتها في سلوكه في الماضي وستراها أيضاً في المستقبل. بل والأكثر من ذلك أن تلك الخصائص ستبدو في سلوكه في مختلف المواقف. هاتان الخاصيتان (وهما خاصية التفرد، والاستقرار) يمكن أن يساعدنا في وضع تعريف عملي للشخصية باعتبار أنها (ذلك النمط المتفرد والمستقر نسبياً من السلوك ويبدو في فكر وعواطف الشخص).

وخاصية الاستقرار لها أهميتها؛ لأنها تساعدنا في فهم سلوك الفرد في مختلف المواقف لتحديد أسلوب التعامل والتفاعل معه انظر الشكل (1-3)



شكل (1-3) الثبات عنصر

أساسي من عناصر الشخصية:

يميل سلوك الناس إلى الثبات عندما يتعاملون مع الآخرين. وهذا الثبات ملاحظ خلال الوقت وفي الظروف المختلفة

## دور الشخصية في السلوك التنظيمي :

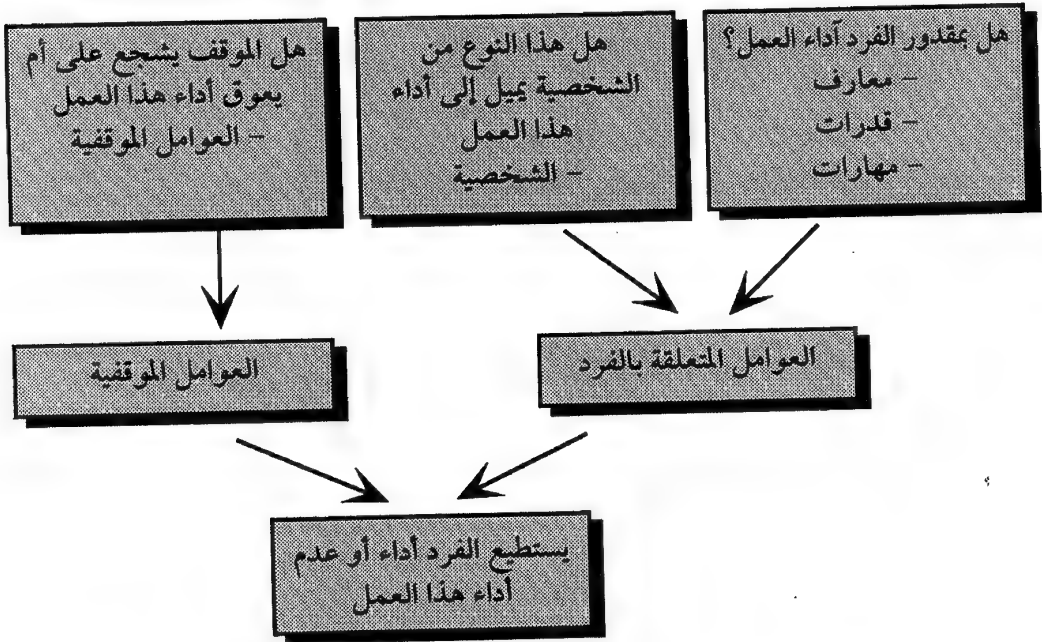
### The Role of Personality in Organizational Behavior:

إذا سألت أحد زملائك في العمل لماذا يحرص جو Joe دائماً على عمل قهوة الصباح لجميع زملائه في المكتب. أو لماذا تهرع ماري Mary إلى ماكينة التصوير حينما تتعطل فجأة عن العمل؟ فإن الإجابة ستتركز على عدة ملاحظات هامة أولها : أن هؤلاء الأفراد بوجه عام يمتلكون المعارف، والقدرات، والمهارات اللازمة لإنجاز المهام محل السؤال، وإلى جانب امتلاكهم للمعارف، والقدرات، والمهارات المطلوبة فإن الجانب الثاني: هو لأنهم يرغبون أو يحبون ذلك؛ لأنه يتفق وسماتهم الشخصية ذات الطبيعة الرحيمة والودودة والمعاونة.

والقول بأن سلوك الفرد في موقف معين يتأثر فقط بما يمتلكه من معارف وقدرات ومهارات وسمات شخصية ينقصه الدقة؛ لأنه يهمل أحد المحددات الهامة للسلوك الإنساني، وهو الموقف الذي يواجهه الفرد. ولهذا الأمر أهميته بالنسبة للمديرين حيث يتم تدريبهم على توفير المناخ أو الموقف الذي يساعد الناس على إعطاء أفضل ما عندهم. ولذلك فليس من المستغرب مناقشة الكثير من ظروف العمل في فصول هذا الكتاب. فعلى سبيل المثال فإن موضوعات التعويض عن العمل قد تم التعرض لها في الفصلين الثاني والرابع. أما الموضوعات الخاصة بأنماط القيادة فقد تم التعرض لها في الفصل الثاني عشر. وأما الموضوعات الخاصة بتصميم المنظمات وبناء هياكلها التنظيمية فقد نوقشت في الفصل الرابع عشر.

ولقد دفعت المبالغة في أهمية العوامل الموقفية بعض علماء السلوك إلى رفض فكرة تأثير الشخصية كلية واعتبار أن سلوك الفرد تحكمه فقط العوامل الموقفية. وعلى ذلك فإن معظم علماء السلوك في الوقت الراهن يوافقون على أن كلا من الفرد والموقف لهما دور هام في سلوكه بمعنى: أن سلوك الفرد في العمل هو نتاج كل من الخصائص الشخصية للفرد: (معارفه، وقدراته، ومهاراته وشخصيته وطبيعة الموقف) وهذا المدخل يطلق عليه وجهة النظر التي تؤيد تفاعل العوامل interactionist perspective ويوضحه الشكل (2-3).

وفي ضوء هذا المدخل فإن فرداً معيناً قد يكون أكثر ملاءمة من غيره للقيام بعمل معين person job fit ؛ لأنه يمتلك الخصائص والقدرات الشخصية التي تتوافق مع العمل المطلوب أدائه. وكلما كان هذا التوافق كبيراً كلما كان الفرد أكثر إنتاجية وأكثر رضا عن العمل.



شكل (2-3) التفاعل بين العوامل الشخصية والموقفية في تحديد السلوك

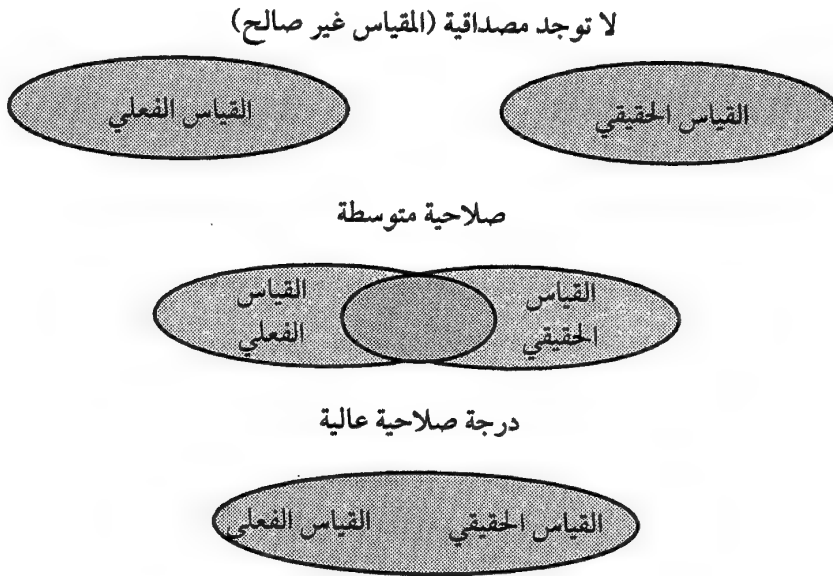
### كيف يمكن قياس الشخصية ؟ How Do We Measure Personality

بالرغم من الصعوبات التي تواجه عملية قياس الشخصية إلا أن العلماء قدموا بعض المقاييس التي يمكن الاستفادة بها في هذا المجال . ومن بين المقاييس المعروفة عملياً ما يسمى : بالاختبارات الموضوعية **Objective Tests** وفيها يجيب المستقصى منه على عدد من الأسئلة تعطي الأبعاد المختلفة للشخصية وعادة ما تكون الإجابة مقننة بحيث يمكن جمع الدرجات التي يحصل عليها المستقصى منه ومقارنتها بدرجات معيارية معينة (مثال في جدول 1-3).

ولضمان سلامة هذه الاختبارات ينبغي أن يتوفر فيها شرطان أساسيان هما :

(1) **الثبات Reliability** بمعنى : أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا جرب على نفس الشخص في ظروف مختلفة .

(2) **المصادقية Validity** .. بمعنى : أن يقيس المقياس الأمور التي صمم لقياسها فإذا كان قد تم تصميمه لقياس الذكاء فلا بد أن يقيس هذه الخاصية وليس غيرها . ويمكن التحقق من ذلك بمقارنة نتائج هذا المقياس بنتائج مقاييس أخرى تقيس نفس الخاصية بشكل صحيح (شكل 3-3)



شكل (3-3) الصلاحية - المصداقية: خاصية هامة من خصائص أي اختبار للشخصية.

حتى نحصل من اختبارات الشخصية على معلومات مفيدة فلا بد أن يتمتع بالصلاحية. . . ويكون صالحاً عندما يكون الارتباط عالياً بين نتائجه وبين المقياس الحقيقي لنفس الخصائص

### قضية أخلاقية:

يستخدم بعض المديرين بعض مقاييس الشخصية التي لم تتأكد صلاحيتها ولا ثبات نتائجها، بل ربما بعض المقاييس المعيبة. ويبررون ذلك بأن الاختبارات تستخدم لبدل المناقشة ولحث العاملين على التفكير في الخصائص المختلفة لعملهم. من وجهة نظرك هل هذا العمل مبرر وفقاً لقواعد الأخلاق؟ لماذا؟ ولم لا؟

### أنت مستشار للسلوك التنظيمي:

تواجه إحدى شركات التأمين الكبرى مصاعب في اجتذاب وكلاء البيع والاحتفاظ بهم وقد قامت الشركة بناء على نصيحة أحد الخبراء بإجراء اختبار هدفه تحديد خصائص أفضل البائعين. ولسوء الحظ فإن فوائده هذه الاختبارات كانت محدودة.

(1) ما أسباب ذلك من وجهة نظرك؟

(2) ما احتمال تعرض تلك الاختبارات لمشاكل الثبات والصلاحية (المصداقية)؟

(3) ما الدور الذي تلعبه اختبارات الشخصية من وجهة نظر من يعتقدون نظرية تفاعل العوامل

*Interactionist Perspective*

(4) أخذاً في الاعتبار تلك الظروف، ما الخطوات التي ينبغي اتخاذها لتحسين قدرة الشركة على

الاحتفاظ بهؤلاء الوكلاء؟



## بعض مفاهيم الشخصية المرتبطة بالعمل :

### Work-Related Aspects of Personality:

#### الأبعاد الكبرى الخمسة للشخصية (أكثر الخصائص أهمية)

في دراسة أجريت منذ 60 سنة تقريباً على الكلمات المتعلقة بالشخصية والواردة في قاموس اللغة الإنجليزية تبين أنها تبلغ 17953 كلمة، وأن هناك قائمة تشمل 171 خاصية تتعلق بالشخصية وبالطبع لن تستطيع أن تدرس أثر كل هذه الأبعاد على السلوك التنظيمي خاصة وأن الدراسات العملية أكدت أهمية خمسة أبعاد هامة هي :

**مدى حيوية الضمير Conscientiousness** ، وتشير إلى أي مدى يتصف الفرد بالأجتهاد في العمل والنظام، وبالتالي يكون من الممكن الاعتماد عليه. أو إلى إتصافه بالكسل وعدم النظام وبالتالي يكون من غير الممكن الاعتماد عليه.

**مدى انطوائية الفرد أو انفتاحه Extraversion - introversion** تشير إلى أي مدى يكون الفرد اجتماعياً، ومخاطراً وودوداً ، أم محافظاً وجباناً ويهرب من المواقف.

**مدى إمكان الاتفاق معه agreeableness** ، وتشير إلى أي مدى يكون الفرد متعاوناً ومحباً للآخرين ومقبولاً لديهم أو غير متعاون، وبارد في علاقاته بالآخرين وغير مقبول.

**الاستقرار العاطفي Emotional stability** ، وتشير إلى أي مدى يكون الفرد مطمئناً وغير قلق ومتوتراً أم غير مطمئن وقلق وغير سعيد .

**مدى الانفتاح على الخبرة Openness to experience** ، وتشير إلى أي مدى يكون الفرد مبدعاً ومحباً للاطلاع ومتنوع الاهتمامات، أم تقليدي وضيق الاهتمامات.

#### قضية عالمية :

يستخدم الناس ذوو الثقافات المختلفة الأبعاد الخمسة الكبرى للشخصية لوصف أنفسهم. ماذا تشير إليه عالمية تلك الأبعاد الخمسة؟

يمكن قياس الأبعاد السابقة باستخدام الاختبارات الموضوعية السابق الإشارة إليها والتي يوضح الجدول (3-1) أحد الأمثلة لها:

ولتحديد مدى أهمية الأبعاد الخمسة السابقة وعلاقتها بالأداء في العمل اختارت إحدى الدراسات الطموحة أفراد ينتمون إلى مجموعات وظيفية مختلفة (مثل: الفنيين، ورجال الشرطة، والمديرين، ورجال بيع، وعمال مهرة) وينتمون إلى أقطار أوربية مختلفة، كما تم قياس أداء هؤلاء الأفراد (باستخدام معايير مختلفة) وقد اتضح من نتائج الدراسة أن الأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من حيوية الضمير والاستقرار العاطفي؛ هم أعلى الناس في مستويات الأداء وقد اتضحت هذه النتيجة في كل المجموعات وبالنسبة لكل المقاييس المستخدمة كما يتضح في الشكل (3-4) .

## جدول ( 3-1 ) قياس الأبعاد الخمسة للشخصية

العبارات المذكورة هنا مشابهة لتلك المذكورة في أحد المقاييس المستخدمة لقياس الأبعاد الخمسة للشخصية، وبالتالي فإن الإجابة عليها قد تعطي فكرة جيدة عن خصائص شخصيتك  
توجيه : - حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على كل عنصر من العناصر الآتية بوضع درجة بجوار العبارة ويمكن وضع (5) إذا كنت توافق على العبارة كلية، (4) إذا كنت توافق فقط، (3) إذا كنت محايداً و(2) إذا كنت لا توافق، و(1) إذا كنت لا توافق كلية.

## 1- مدى حيوية الضمير :

- أحافظ على غرفتي نظيفة ومربّبة.
- يرى الناس أنه يمكن الوثوق بي بدرجة عالية.

## 2- مدى الانطواء أو الانفتاح .

- أحب أن تكون هناك بعض الأمور المثيرة في حياتي.
- أنا هادئ ومرح ومبتهج.

## 3- مدى القبول :

- أنا عادة لطيف مع الآخرين.
- لا يعتقد الناس أنني بارد وخبيث.

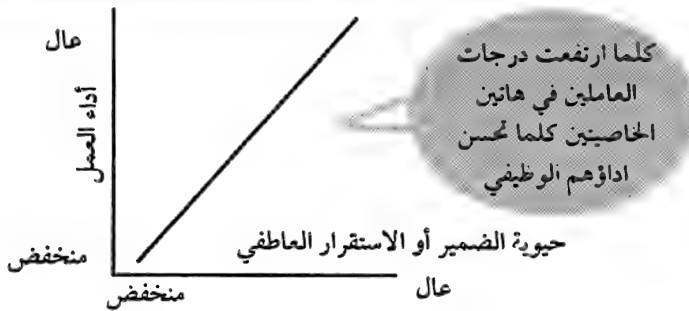
## 4- الاستقرار العاطفي :

- أحياناً ما أكون قلقاً بالنسبة للأمور التي تخرج عن نطاق تحكمي .
- أنا دائماً أشعر بالحزن.

## 5- الانفتاح على الخبرة :

- أمتلك قدراً كبيراً من حب الاستطلاع.
- أستمع بتحدى للتغيير.

● أجمع الدرجات بالنسبة لكل خاصية والخصائص التي تأخذ درجات أعلى هي الخصائص التي تميز الشخصية .



الشكل (3-4) أثر حيوية الضمير، والاستقرار العاطفي على الأداء

ظهر أن هناك ارتباط إيجابي بين الأداء وبين هاتين الخاصيتين في العديد من المهن والوظائف

كما اتضح أيضاً أن الأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من الضمير الحي هم أقل غياباً عن العمل بالمقارنة مع الأشخاص الذين يتمتعون بدرجة منخفضة من تلك الخاصية. ولقد كانت النتيجة عكسية تماماً بالنسبة للأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من خاصية الانطواء.

أما بالنسبة لباقي خصائص الشخصية فلم يظهر تأثيرها على الأداء إلا في بعض الحالات المحدودة. فمثلاً خاصية الانفتاح على الخبرة كانت علاقتها قوية خلال التدريب على العمل، وخاصية الاجتماعية كان لها علاقة قوية بأداء الأشخاص الذين يريدون التفاعل مع الآخرين ويظهرون أمامهم بمظهر الود (ولقد ظهر ذلك واضحاً بالنسبة للمديرين ورجال الشرطة).

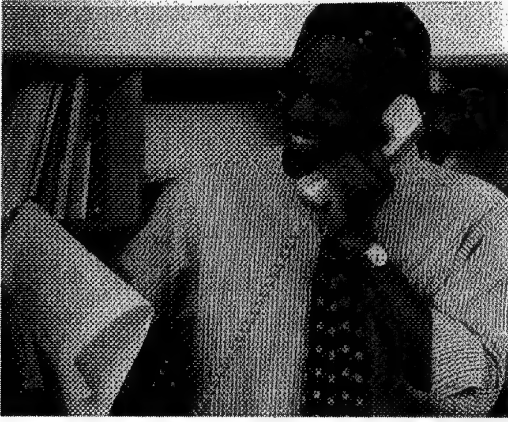
وبوجه عام فإن ما يمكن استخلاصه من نتائج هذه الدراسة -وغيرها من الدراسات- أن أبعاد الشخصية لها تأثير بدرجة أو بأخرى على سلوك الفرد وأدائه في العمل.

#### المشاعر الإيجابية والسلبية: Positive and Negative Affectivity

تتميز الحالة المزاجية للناس بالتقلب السريع وعلى نطاق واسع خلال اليوم. فالإنسان قد تصله رسالة بها بعض الأخبار السارة فيصبح مبتهجاً ومسوراً وقد يحدث بعد ذلك بعدة دقائق مناقشة حادة بينه وبين أحد زملائه في العمل فيتحول إلى الغضب والاكتئاب. هذه المشاعر المؤقتة يُطلق عليها: الحالة المزاجية Mood state وإلى جانب هذه التغيرات السريعة والمؤقتة في مشاعر الفرد هناك السمة الشخصية للإنسان والتي تتميز بالاستقرار النسبي، فهناك شخص نجده غالباً مبتهجاً وتظهر عليه علامات السرور في معظم الأوقات، وشخص آخر نجده في معظم الأحوال مهموماً ومقهوراً وتبدو عليه علامات الكآبة والحزن. ويمكن القول: إن مشاعر الفرد affect ترتكز على ناحيتين تتضمن الأولى: الحالة المزاجية المؤقتة والثانية: سمات الشخصية Traits وتتفاعل هاتان الناحيتان معاً في جعل مشاعر الفرد إيجابية أو سلبية تجاه الناس والأشياء. وبالطبع فإنه من المتوقع أن الأفراد ذوي المشاعر الإيجابية العالية سيكون لديهم إحساس عال بالسعادة وستكون نظرتهم للأشخاص والأحداث نظرة إيجابية وستكون عواطفهم إيجابية بوجه عام. أما هؤلاء الأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من المشاعر السلبية ستكون نظرتهم سلبية لأنفسهم وللآخرين ويفسرون الأحداث والمواقف من منظور سلبي وستكون عواطفهم سلبية بوجه عام.



شكل (3-5) المشاعر الإيجابية  
والسلبية خاصة هامة من خصائص  
الشخصية



قد يكون أي شخص فرحاً أو حزيناً في أي وقت- ولكن بعض الناس الذين تظهر عليهم المشاعر الإيجابية يميلون إلى رؤية الأشياء بطريقة إيجابية، وينظرون إلى المستقبل بنفس الطريقة كما أن البعض الآخر الذين تظهر عليهم المشاعر السلبية يميلون إلى النظر إلى الأشياء والظروف بطريقة سلبية دائماً.

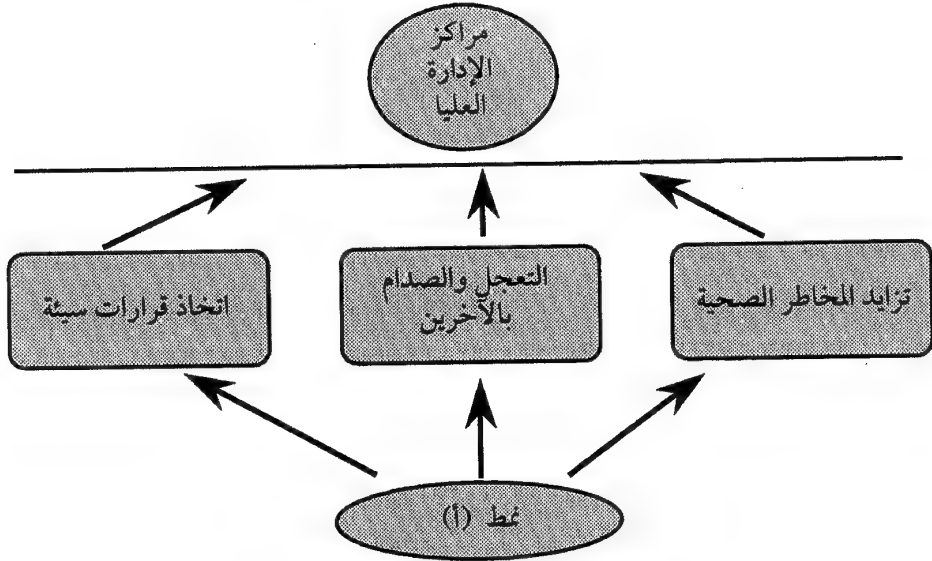
ولكن هل لتلك المشاعر الإيجابية أو السلبية تأثير في العمل؟ لقد أكدت بعض الدراسات أن هناك علاقة قوية بين تلك المشاعر ومستوى الأداء. حيث اتضح أن الأفراد ذوي المشاعر الإيجابية العالية أفضل أداءاً من زملائهم ذوي المشاعر السلبية العالية. ولم تؤكد الدراسات فقط أن نوعية المشاعر تؤثر في مستوى الأداء الفردي؛ بل تؤثر أيضاً في مستوى أداء فريق العمل.

#### أنماط الشخصية: النمطين «أ» و «ب» :

إذا تفحصت من تعرفهم من الناس فبماذا تسمي الشخص المتعجل دائماً، المتطرف في المنافسة وسريع الانفعال؟ وبماذا تسمي من يسلك مسالك عكسية فهو قليل التنافس وبطيء الانفعال؟ لاشك أن كلا النمطين متطرف ومع ذلك فيمكن تسمية النوع الأول: بالنمط (أ) والنوع الثاني: بالنمط (ب) وشخصيات النمط الأول تتميز بمستوى عال من المنافسة، وسرعة الانفعال، والعجلة. وعلى النقيض فإن شخصيات النمط الثاني تتميز بالهدوء، وببطء الانفعال. وبالطبع فكلا النمطين سيكون مسلكهما مختلفاً في العمل وله انعكاسات على نواح عديدة، منها: الحالة الصحية للفرد، ومستوى الأداء في العمل، والعلاقات مع الآخرين وسنكتفي هنا بتحليل الناحيتين الأخيرتين؛ لأن الناحية الأولى سيتم مناقشتها في مجال آخر.

(1) أثرنمط الشخصية على مستوى الأداء : Type A's and Task Performance عند المقارنة بين

أثر كل من النمط (أ، ب) على مستوى الأداء، فمن المتوقع أن يكون النمط (أ) بسبب تمتعه بدرجة عالية من المنافسة أكثر اجتهداً من النمط (ب) في مختلف الأعمال كما أنه سيكون أسرع حتى ولو لم تكن هناك أي ضغوط بخصوص وقت الإنجاز. كما أنه يميل إلى الأعمال الصعبة والتي تثير التحدي. كل ذلك من الممكن أن يجعل مستوى أدائه أعلى من النمط (ب). ومع ذلك فإن هناك بعض المواقف والظروف التي تجعل النمط (ب) أكثر تميزاً خاصة في الأعمال التي تتطلب الصبر والتقدير المتأني للظروف. ويؤكد ذلك نتيجة إحدى الدراسات التي أوضحت أن معظم رجال الإدارة العليا من النمط (ب) لعدة أسباب: أولاً : أن النمط (أ) نادراً ما يظل لفترة كافية في العمل تمكنه من الترقية للإدارة العليا بسبب أحواله الصحية . وثانياً: أن تميز النمط (أ) بالعجلة والتسرع يعطي عنه أنطباعات سلبية لدى الإدارة مما يمنع أو يقلل من فرص ترقيته إلى الإدارة العليا. وثالثاً: أن النمط (أ) يُعرف غالباً بعدوانية وبغضب في مواقف يمكن إهمالها والتغاضي عنها. وأخيراً: فإن عدم الصبر الذي يتمتع به النموذج (أ) لا يتلاءم مع طبيعة القرارات التي تتعامل معها الإدارة العليا وتحتاج في معظمها إلى الصبر والتأني والتحلي بالحكمة. ويبين الشكل (3-6) الصعوبات التي تعوق النمط (أ) من الوصول للإدارة العليا.



شكل (3-6) لماذا لا يصل النمط (أ) إلى مستوى الإدارة العليا

عكس ما هو متوقع فإن الكثير من رجال الإدارة العليا من ذوي الشخصيات من النوع «ب» وأقلهم من النوع «أ» ويوضح الشكل أهم تلك الأسباب

ولعل أحد الأمثلة الهامة على نجاح النمط (ب) من المديرين هو Jack Smith الرئيس التنفيذي لشركة جنرال موتورز الأمريكية فهو يوصف من جانب كل من تعامل معه بأنه هادئ في معظم المواقف ولا يفقد أعصابه أبداً. وهو يعمل باجتهاد لنجاح الشركة ولكن دون عجلة، ويكره أن تكون في العمل أية زوابع. وحتى هؤلاء الذين يتقذرونه بسبب سياسته اللينة مع الموظفين لا ينكرون عليه نجاحه، فقد استطاع بشخصيته الحكيمة إنقاذ الشركة مما يشبه الإفلاس في فترة التسعينات.

### قضية عالمية :

يظهر الارتباط قويا في نجاح النموذج «أ» في القيادة في الثقافات الآسيوية والأفريقية بالمقارنة بالثقافة الغربية. ففي تلك الثقافات فإن المفترض أن يظهر هؤلاء القادة الهدوء والحذر، وغالباً ما يفعلون ذلك. ما الاختلافات الشخصية الأخرى المتوقعة وجودها بين الرؤساء من مختلف الثقافات العالمية؟

والخلاصة: أننا لا نستطيع القطع بأفضلية النمط (أ) أو (ب) عند الحديث عن مستوى الأداء. فالنمط (أ) قد ينجح في المواقف العاجلة التي يكون الوقت عنصراً حاسماً فيها، أما النمط (ب) فينجح في المواقف التي تحتاج إلى تأن وحكم دقيق على الأمور. وعلى ذلك فإن طبيعة العمل وظروفه هي التي تحدد أيهما أفضل.

### قضية أخلاقية :

بالإضافة إلى اختيار العامل ليتناسب مع متطلبات الوظيفة، فمن الممكن، من الناحية المنطقية على الأقل، تغيير خصائص شخصية العامل لتناسب ظروف الوظيفة التي يشغلها فعلاً. هل تستطيع أن تذكر متى يحدث ذلك؟ هل تعتقد أن هذا العمل أخلاقي؟ لماذا؟ ولم لا؟

(2) أثر نموذج الشخصية على العلاقات الشخصية : Type A's and Interpersonal Relations إن أحد مفاتيح النجاح في العمل هو التفاعل مع الآخرين والتعاون معهم. وقد يبدو منطقياً أن خصائص النمط (ب) تلائم الأعمال التي تتزايد فيها الحاجة إلى مهارات الاتصال الشخصي، والتفاعل مع الغير بسبب ما يتميز به من هدوء وحكمة. وقد أكدت الكثير من نتائج الدراسات العملية ذلك حيث اتضح أن النمط (أ) بسبب قلة صبره وتعجله؛ فإنه يكون مصدر إزعاج لزملائه. ونظراً لأنه يفقد أعصابه بسرعة؛ فقد يدخل في صراعات مع الغير، ومع ذلك فقد اتضح أن النمط (أ) فعال في بعض المواقف التي تحتاج إلى السرعة والتحدي والمواجهة.

### الثقة بالنفس \* Self- Efficacy :

بفرض أن أحد الرؤساء كلف شخصين مختلفين للقيام بنفس العمل . وكان الشخص الأول يثق في أن لديه القدرة على إنجاز هذا العمل بنجاح ، أما الآخر فكان يتشكك في قدرته على ذلك . أي الشخصين من المحتمل أن ينجح في العمل؟

من الممكن القول بأن الشخص الأول لديه مستوى عال من أحد خصائص الشخصية وهي : خاصية الثقة بالنفس ، وهي تعبر عن اعتقاد الفرد بأن لديه القدرة الكافية على القيام بالأعمال المطلوبة منه وفقاً لمستويات الأداء المحددة . والحكم على درجة الثقة بالنفس يتضمن ثلاثة عناصر هي :

- (1) الحجم : ويعبر عن مقدار أو مستوى اعتقاد الفرد في قدرته على أداء العمل .
  - (2) القوة : وتعبر عن درجة ثقته في أنه من الممكن أن يؤدي العمل بهذا القدر أو المستوى .
  - (3) العمومية : إلى أي مدى يمكن أن تمتد الثقة بالنفس إلى مواقف أو أعمال أخرى .
- وعندما نفكر في الثقة في النفس في ضوء أي عمل مطلوب فقد لا نجد بدايتها أحد خصائص الشخصية . ذلك أن الناس يستطيعون فيما يبدو الحصول على الحوافز ، والتعليم والاستراتيجيات المطلوبة للسيطرة على الأحداث المؤثرة على حياتهم . وهذا يعني أن الثقة بالنفس متغيرة . ولكن تعميمنا السابق بخصوص الثقة بالنفس يوحى بأنها ثابتة مع مرور الزمن ، وبالتالي فمن الممكن النظر إليها على أنها أحد سمات الشخصية .

وهناك عاملان يساهمان في تشكيل ثقة الفرد بنفسه وهما : الخبرة المباشرة أو المعلومات المرتدة عن أداء الفرد لأعمال مشابهة في الماضي . والثاني : ملاحظة الآخرين الذين يؤدون تلك الأعمال . واعتماداً على المعلومات التي يحصل عليها الفرد من هذه المصادر فإنه يستطيع الوصول إلى خلاصة مبدئية عن المهارات والقدرات المطلوبة للعمل ، وعن العوامل والظروف الأخرى المؤثرة في الأداء . وهذه الخلاصة تشكل اعتقاده بخصوص الثقة بالنفس . ولهذا الاعتقاد بدوره تأثير على بعض التطبيقات في السلوك التنظيمي . فالأفراد الذين لديهم اعتقاد قوي بخصوص الثقة بالنفس (أي : الذين يعتقدون أن بإمكانهم القيام بذلك العمل) غالباً ما يكون النجاح حليفهم في الواقع أو على الأقل سيكون أدائهم أفضل من أولئك الذين يتشككون في قدراتهم على أداء العمل بكفاءة .

وبالإضافة إلى ما سبق فإنه حينما يشعر الإنسان بالتفاؤل بخصوص قدرته على النجاح فإنه سيبدل قصارى جهده ويصر على النجاح مهما واجهه من عقبات ، أما إذا كان الفرد متشككاً بخصوص قدرته على النجاح ؛ فإنه سيكون محبطاً وخائراً العزيمة . ولا عجب في أن الأفراد ذوي الثقة العالية في أنفسهم أكثر سعادة في العمل بل وفي حياتهم الخاصة أيضاً .

والثقة بالنفس ليست كغيرها من مفاهيم الشخصية، ذلك أنها من الممكن أن تتغير. فالفرد الذي يصل إلى خلاصة مقتضاها: أنه قليل القدرة وغير فعال قد يغير رأيه في بعض الظروف والأحوال ويرى قدراته بشكل أكثر إيجابية. وهذا التغير بالطبع له تأثيرات هامة على حياة الفرد. ويؤكد ذلك نتائج برنامج التدريب الذي نظمته أحد فرق البحوث بهدف رفع مستوى الثقة بالنفس لدى مجموعة من العمال المهنيين العاطلين للحصول على فرصة عمل مناسبة. وقد استخدم فريق البحث في هذا البرنامج وسيلتين: الأولى: تعليمهم كيف يبحثون عن العمل بطريقة أكثر فعالية (مثلاً: كيف يبرزون مهاراتهم لأرباب الأعمال). والثانية استعراض قصص نجاح الآخرين في الحصول على العمل. وقد امتدت فترة التدريب لمدة أسبوعين ونصف كان يتلقى المتدرب خلالها تقييماً مستمراً عن مدى تقدمه في أهداف التدريب. وقد اتضح في نهاية البرنامج أن مشاعر المتدربين بخصوص ثقتهم في أنفسهم قد تغيرت بشكل جوهري، وترجمت تلك المشاعر في صورة نجاح، فالأفراد الذين كانت ثقتهم في أنفسهم منخفضة قبل البرنامج ارتفعت خلال البرنامج ونجحوا في الحصول على أعمال أكثر من هؤلاء الذين دخلوا البرنامج وثقتهم عالية في أنفسهم.



### شكل (7-3) فقد العمل والثقة بالنفس

عاده ما يعاني الشخص من عدم الشعور بالثقة بالنفس عندما يفقد الشخص عمله. وعندما يكتسب الناس مهارة البحث عن عمل فإنهم يحصلون على العمل وتزداد ثقتهم بأنفسهم.

والنتائج السابقة مفيدة على المستويين: العلمي والأكاديمي، فإنها توضح أن بعض مفاهيم الشخصية يمكن تغييرها بالشكل الذي يفيد الأفراد والمجتمع ككل. وعلى المستوى العملي فإنها توضح أنه من الممكن من خلال التدريب مساعدة المتعطلين على البحث عن العمل بطريقة أكثر فعالية أي: مساعدتهم كي يساعدوا أنفسهم.

### قضية عالية:

وقعت خلال عام 1998 أزمة اقتصادية أثرت على الكثير من الدول الآسيوية والأوروبية. وأخذاً في الاعتبار أن الثقة بالنفس تتأثر بخبرة الفرد في الحياة، فهل تعتقد أن ثقة الناس بأنفسهم في هذه الدول قد تأثرت؟ إذا كنت تعتقد ذلك فأني نوع من التأثير حدث للناس في تلك الأقاليم؟



## التلون لتكوين انطباع حسن لدى الغير :

### Self-Monitoring : Self- Image versus Private Reality

لو تصورت أنك رئيس لأحد الأقسام في منظمة معينة فهل يختلف سلوكك في التعامل مع رئيسك عن سلوكك في التعامل مع المرءوسين؟ لاشك أن الإجابة ستختلف من شخص لآخر. فبعض الناس لديهم استعداد لتعديل سلوكهم للتكيف مع الموقف الذي يواجهه ويحاول ترك أفضل انطباع ممكن عنه لدى الآخرين، وعلى ذلك فهو يطبق نمطاً من السلوك عند تعامله مع المرءوسين، ونمطاً آخر - أكثر احتراماً، في تعامله مع رؤسائه. وعلى النقيض من ذلك فهناك بعض الأشخاص الذين يتصرفون بنفس الطريقة مع مختلف الأشخاص. وخاصة الميل لتغيير السلوك ليتلاءم مع الموقف هو أحد خصائص الشخصية والتي تسمى : Self-monitoring (التلون). ويؤثر هذا الميل في العديد من النواحي التنظيمية مثل : أداء العمل، والنجاح الوظيفي والعلاقات بالآخرين.

(1) **أثر التلون على أداء العمل : Self-Monitoring and work performance** : إن اختلاف الناس في هذه الخاصية يؤثر على مستوى أدائهم في بعض نوعيات العمل. حيث نجد أن الأشخاص الذين ترتفع لديهم تلك الخاصية أفضل ممن تنخفض لديهم تلك الخاصية في الأعمال التي تتطلب الاتصال والتفاعل مع مجموعات تعمل في أنشطة متباينة والتي يطلق عليها : Boundary-Spanning activities فمثلاً رئيس القسم في كلية من الكليات الجامعية مطلوب منه الاتصال والتفاعل مع أعضاء هيئة التدريس بالقسم من ناحية، وإدارة الكلية من ناحية أخرى، أي : أنه همزة الوصل بين المجموعتين. وهو في نفس الوقت عضو فيهما ومطلوب من «همزة الوصل» أن يكيف تصرفاته مع معايير وتوقعات كل مجموعة. وعلى ذلك فإذا كانت قدرته على تكييف سلوكه عالية فإنه يكون مؤهلاً للتفاعل على المجموعتين ويتوقع له النجاح. أما إذا كانت قدرته على التكيف منخفضة فإنه لا يكون مؤهلاً للقيام بدور همزة الوصل.

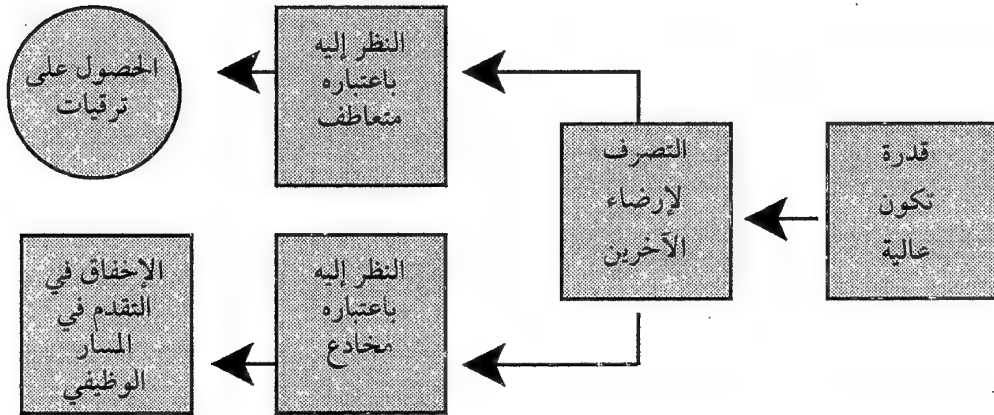
(2) **أثر القدرة على التلون على المسار الوظيفي : Self-Monitoring and career Success** : تؤثر القدرة على التلون لترك انطباع حسن لدى الغير على مدى نجاح الفرد في مساره الوظيفي، فالأشخاص الذين لديهم قدرة عالية على تكييف السلوك؛ تكون فرصتهم للحصول على الترقيات أكبر بالمقارنة مع من هم أقل قدرة خاصة إذا كانت الترقية تتضمن الانتقال من شركة لأخرى، ويرجع ذلك إلى رغبتهم العالية في تكييف سلوكهم مع المواقف، والتصرف بطريقة ترضي الآخرين مما يترك انطباعاً حسناً عنهم ويتيح لهم الفرصة للفوز بالترقيات والنجاح في المسار الوظيفي. وهناك سبب آخر لنجاح الأفراد الذين لديهم قدرة

عالية على تكيف سلوكهم على المواقف وهو قدرتهم. العالية على كسب الآخرين في صفوفهم بالسير في ركبهم (walk in their shoes) ورؤية العالم بعيونهم.

(3) **أثر القدرة على التلون على العلاقات الشخصية : The Liability of Interpersonal Relationships**

**Self-Monitoring:** إن خاصية التلون مع المواقف لا تخلو من بعض العيوب خاصة بالنسبة لموضوع العلاقات الاجتماعية فالأشخاص الذين لديهم قدرة عالية على التلون مع الظروف ينظر لهم البعض على أنهم متلونين كالحرباء ومتقلبين اجتماعيًا ومن ثم فإن علاقتهم بالغير تكون ضعيفة وغير مستقرة.

وبالإضافة إلى ذلك فإن هؤلاء الأفراد بسبب التقلب في سلوكهم يبحثون عن أصدقاء في كل موقف بعكس الأشخاص الذين تنخفض لديهم القدرة على تكيف سلوكهم فإن أصدقاءهم يبقون كما هم، ومن ثم فإن علاقتهم قد تكون أقل ولكنها أعمق. وللقوف على الجوانب السلبية والإيجابية لقوة خاصية التلون انظر الشكل (8-3).



شكل (8-3) الجوانب الإيجابية والسلبية لخاصية التلون

يتصرف ذو القدرة العالية على التلون بطريقة ترضي الآخرين. وعندما تفهم هذه القدرة بطريقة إيجابية (المشاركة في الشعور مثلاً) فإنهم يكونون علاقات قوية مع الآخرين. أما إذا نظر إليها بطريقة سلبية (بإعارة في التمثيل) فإن علاقتهم مع الآخرين تكون سطحية، ويكون لها تأثير سلبي على مساهمهم المهني.

**الماكيافيلية Machiavellianism:**

في عام 1513 نشر الفيلسوف الإيطالي N. Machiavelli كتابه بعنوان "الأمير" متضمناً بعض المبادئ التي يرى أنها تمكن الفرد من السيطرة والسيادة على الآخرين ومن بين تلك المبادئ:

- لا تظهر أبدًا بمظهر المتواضع فالتعالي أكثر فاعلية عند التعامل مع الآخرين .
- التمسك بالقيم والأخلاق يؤدي إلى الضعف أما القوة فقد تحتاج أحيانًا إلى الكذب والخداع .
- من الأفضل أن يخافك الآخرون بدلا من أن يحبوك .

وبالرغم من أن الكثير من الناس لا يميل إلى تلك الفلسفة إلا أن ممارسة البعض لها أحيانًا دفع علماء السلوك إلى إضافة خاصية الماكيافيلية إلى خصائص الشخصية التي تحتاج إلى دراسة . وبوجه عام فإن الأفراد الذين يرتفع عندهم هذا البعد (High Machs) يقبلون مبادئ ماكيافيلي ويحاولون السيادة على الآخرين ولو بطرق غير أخلاقية . وعلى العكس من ذلك فإن الأفراد الذين تنخفض لديهم تلك الخاصية (Low Machs) ترفض المدخل الماكيافيلي وتميل إلى اللعب النظيف والوصول إلى الأهداف بطرق شريفة . ويمكن قياس هذه الخاصية بمقياس مشابه للمقياس الوارد في الجدول (2-3) .

جدول ( 2-3 ) قياس الماكيافيلية

العبارات المستخدمة هنا مشابهة لتلك المستخدمة في أحد المقاييس الشهيرة لتلك الخاصية.	
توجيه : ضع بجوار كل عبارة من العبارات التالية الدرجة التي تعتقد أنها تعبر عن مشاعرك بالنسبة للعبارة. فإن كنت لا توافق كلية ضع رقم (1)، وإذا كنت لا توافق ضع رقم (2) وإذا كنت محايداً ضع رقم (3) وإذا كنت توافق ضع رقم (4) وإذا كنت توافق بشدة ضع رقم (5)	
(1) إن أفضل طريقة للتعامل مع الناس هي أن تقول لهم ما يودون سماعه.	
(2) عندما تطلب من شخص آخر أن يفعل لك شيئاً فمن الأفضل أن تقول له الأسباب الحقيقية لذلك بدلا من أن يفسر الأمور بأكثر مما تحتمل.	
(3) إن الثقة الكاملة في شيء آخر هو أمر مثير للمتاعب.	
(4) من الصعب على الإنسان أن ينطلق إلى الأمام بقوة دون كسر لبعض القواعد والأسس.	
(5) من الأخطاء افتراض أن كل الناس لديهم ولو جزء ضئيل من المفاسد الأخلاقية.	
(6) من الخطأ أن تكذب على أي شخص آخر.	
(7) معظم الناس طيبون أساساً.	
(8) معظم الناس تعمل بجهد واجتهاد تحت الضغط والقوة.	
مفتاح الإجابة : إذا كنت توافق بشدة على العبارات 1، 3، 4، 5، 8 ولا توافق على العبارات 2، 6، 7؛ فمبولك أكثر ماكيافيلية.	

**خصائص الماكيافيلية العالية :** *The Characteristics of High Machs* من الأشخاص الذين ترتفع لديهم تلك الخاصية؟ تؤكد بعض الدراسات الحديثة أن هؤلاء الأشخاص يشبهون ما يسميه

علماء النفس بالشخصية السكوباثية Psychopaths . وهذه الشخصية تتصف بأنها سطحية وتكذب بسهولة ولا تشعر بأي وخز في الضمير عند تحطيم الآخرين في سبيل الأهداف الشخصية، ولا تشعر بأي ندم أو ذنب لضرر الآخرين، فضلاً عن قسوتها وقلة عواطفها. وبالإضافة إلى ذلك فإن تلك الشخصية تميل إلى التهور والإحساس بعدم المسؤولية.

وإذا أخذنا تلك الخصائص في الاعتبار فإنه من المتوقع أن تؤثر الشخصية التي ترتفع عندها خاصية الماكيافيلية على العمل من النواحي التالية:

- تعتمد اهمال تناول المعلومات الهامة بادعاء نسيانها أو ماشابه ذلك.
- البحث عن أساليب خبيثة لتجعلك تنظر إلى الادارة بمنظور سيء.
- عدم الوفاء بتعهداته ومن ثم فهو يوقع الآخرين في ورطة عند الاشتراك معهم في مشروع واحد.
- نشر الإشاعات الكاذبة عنك بما يثير لك المتاعب مع الآخرين.

**علاقة الماكيافيلية بالنجاح في العمل :** *Machiavellianism and Success* إذا كانت الشخصية الماكيافيلية ترغب في عمل أي شيء يوصلها للنجاح فهل يمكن أن يتحقق لها ذلك في الواقع؟ إن الإجابة تتوقف على عاملين: الأول: نوع العمل الموكل إليها، والثاني: طبيعة التنظيم الذي يعمل فيه.

وبالنسبة لطبيعة العمل فمن المتوقع أن يكون أقل نجاحاً في الأعمال التي تحتاج إلى قدر كبير من الاستقلال مثل: وظائف رجال البيع ومديري و التسويق وأساتذة الجامعات ففي تلك الوظائف يمارس الأفراد عملهم بحرية كبيرة تعطيهم الفرصة لتجنب الشخصية الماكيافيلية أو تقليل الاتصال معها إلى أدنى حد.

وبالنسبة لطبيعة التنظيم فإن الشخصية الماكيافيلية يمكن أن تكون أكثر نجاحاً في التنظيمات التي تعمل بقليل من الإجراءات والقواعد الرسمية (Loosely Structured) بالمقارنة مع التنظيمات التي تنظم مختلف نواحي العمل فيها قواعد وإجراءات رسمية واضحة ومحددة (Tightly Structured) والسبب في ذلك أنه حينما تكون القواعد والأجراءات غامضة وغير واضحة يكون من السهل على الشخصية الماكيافيلية عمل ما تريد بعكس ما إذا كانت تلك القواعد والإجراءات واضحة ومحددة فستفرض قيوداً على حرية حركته ولكن كيف نحتمي أنفسنا من هذا النوع من الأشخاص؟

### إرشادات لحماية أنفسنا من الشخصية عالية الماكيافيلية :

#### Handling High Machs: Three Defensive Strategies

نظراً لأن الشخصية الماكيافيلية شخصية أنانية تسعى لمصلحتها الخاصة ولو على حساب الآخرين فإن وجود مثل تلك الشخصية يلحق بالتنظيم الكثير من الأضرار. وهناك عدة وسائل دفاعية يمكن استخدامها لحماية أنفسنا من أضرار تلك الشخصية يمكن إجمالها فيما يأتي:

(1) محاولة كشف حقيقته أمام الناس: أن أحد الأسباب التي تدفع الشخصية الماكيافيلية إلى التماهي في الخطأ هو سكوت الضحية لأسباب نفسية أو اجتماعية. ولكن إذا تم مواجهته بأخطائه أمام الآخرين فإن هذه الفضيحة أو المكاشفة قد لا تقضي على كل مساوئه كلية ولكن على الأقل ستجعل حقيقته معروفة للجميع.

(2) الاهتمام بأفعال الآخرين لا بأقوالهم: فالأشخاص ذوو الماكيافيلية العالية أساتذة في الخداع والتضليل ويقولون مالا يفعلون. فهم يوهمون الناس بأنهم يعملون لصالحهم وإن كانوا في الواقع يدبرون لهم المكائد للوصول على رقابهم. وحتى تحمي نفسك من خداعهم يجب أن يكون اهتمامك بفعلهم لا بقولهم.

(3) تجنب المواقف التي يمكن أن تعطيهم الفرصة لممارسة ألاعيبهم: فالمواقف التي تستثار فيها العواطف والانفعالات تعطي فرصة سانحة للشخصية الماكيافيلية لممارسة ألاعيبها حيث يمكن أن تستغل تلك المواقف للوشاية والتضليل والكذب. لذلك ينبغي قدر المستطاع تجنب تلك المواقف أو على الأقل تجنب اتخاذ قرارات هامة أو إصدار تعليقات قد يساء فهمها واستغلالها.

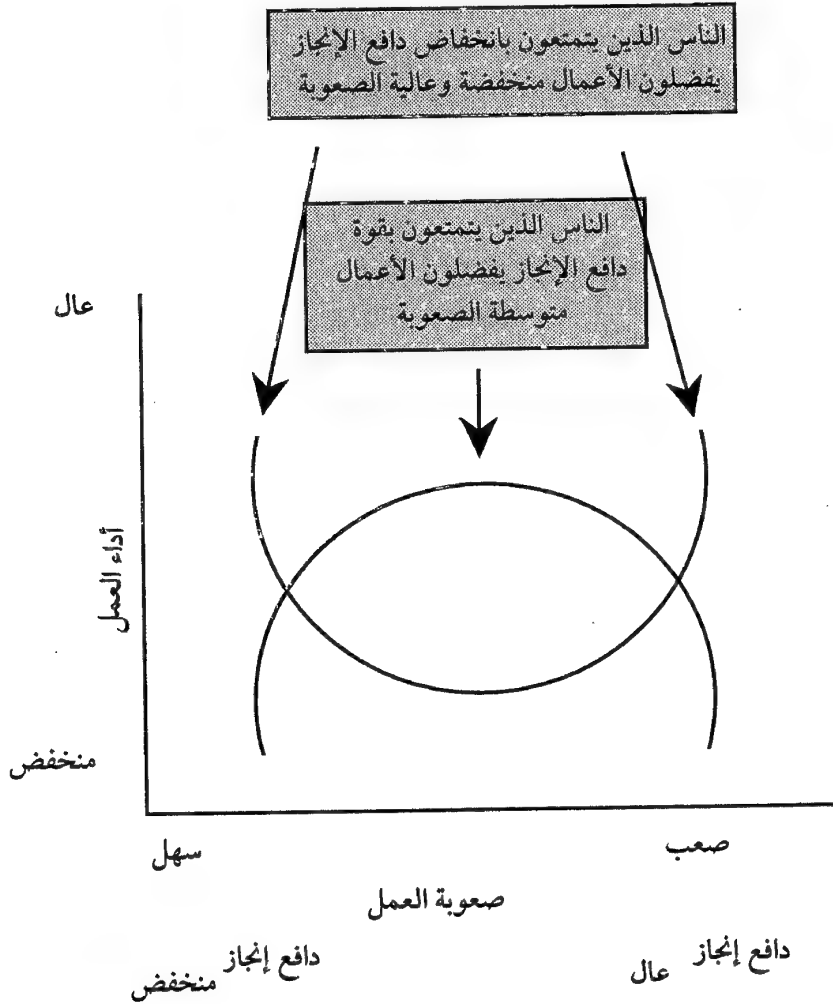
#### دافع الإنجاز : Achievement motivation

هل تتذكر وأنت في المرحلة الثانوية شخص يطلق عليه بأنه «واعد» فإذا تفحصت شخصيته ستجده محب للمنافسة وراغب في الفوز في كل المواقف أو على الأقل في أكثرها أهمية ولا يرضيه إلا أن يكون في المقدمة. إن شخصاً بهذه الصفات يتمتع بقوة دافع الإنجاز أو الرغبة القوية في التميز والنجاح في الأعمال الصعبة وأن يكون أدائه أفضل من غيره.

#### علاقة قوة دافع الإنجاز بالرغبة في أداء الأعمال الصعبة:

نظراً لأن الأشخاص الذين يتمتعون بدافع قوي للإنجاز تملكهم الرغبة الشديدة في النجاح فإنهم يتجنبون الأعمال شديدة البساطة، كما يتجنبون أيضاً الأعمال شديدة الصعوبة، لأن الأعمال شديدة البساطة لا تشبع لديهم الرغبة في التحدي كما أن الأعمال

شديدة الصعوبة، قد تعرضهم للفشل. ومن ثم فليس من المستغرب أن ينجذب هؤلاء الأشخاص إلى الأعمال التي تتضمن قدرًا متوسطًا من التحدي ويفضلون الأعمال متوسطة الصعوبة. وعلى العكس مما سبق فإن الشخص الذي ينخفض لديه دافع الإنجاز يفضل الأعمال السهلة والأعمال شديدة الصعوبة لأن الأعمال السهلة مضمونة النجاح دون مواجهة أية تحديات كما أن الفشل في الأعمال الصعبة بالنسبة له لا تثير أية مشكلة لأن كل شخص معرض لأن يفشل فيها كما أنه لن يشعر بأى خجل لأن غروره قد أصيب في مقتل لأن هذا الغرور غير موجود أصلاً. ويبين الشكل (9-3) هذا الفرق.



شكل (9-3) العلاقة بين قوة دافع الإنجاز ومستوى الأداء

يفضل من يضعف لديهم دافع الإنجاز الأعمال السهلة والصعبة. فالسهلة مضمونة النجاح كما أن سمعتهم لن تتأثر بالفشل. أما من يقوى لديهم الدافع للإنجاز فإنهم يفضلون الأعمال متوسطة الصعوبة لرغبتهم في تجنب الفشل المحتمل إذا قاموا بالأعمال الصعبة، كما أن الأعمال السهلة لن تظهر كفاءتهم أو ترضي غرورهم.

### هل الذين يتمتعون بقوة دافع الإنجاز مديرون ناجحون ؟

لقد سبق الإشارة إلى أن لدى الأشخاص الذين يتمتعون بقوة دافع الإنجاز توجهات عالية بخصوص الاهتمام بالعمل فهم يهتمون بالإنجاز الذي يشجعهم على الاجتهاد في العمل للوصول إلى النجاح ، فهل من الضروري أن يكتب لهم النجاح دائماً خاصة في المناصب الإدارية؟ بالطبع فإن وجود الرغبة الشديدة في التفوق لدى هؤلاء يزيد احتمال نجاحهم بالمقارنة بغيرهم ولكن ذلك ليس من الضروري أن يحدث في بعض الحالات مثل :

- إن ميل هؤلاء الأفراد للحصول على الترقيات وبشكل مبكر وبدرجة أسرع من غيرهم قد لا يتحقق لأن التقدم في المسار الوظيفي قد يفرض بعض التحديات الصعبة التي يقلل احتمال نجاحهم .

- إن حرص هؤلاء الأفراد على النجاح الشخصي قد يدفعهم إلى عدم تفويض القدر الكافي من السلطة للمساعدین بالشكل الذي يؤدي إلى تركيز السلطة في أيدي عدد قليل من الأفراد مما يضعف من عمل الفريق الذي يعتبر أحد الاستراتيجيات الهامة الآن لعمل الإدارة .

- إن من أكثر المعلومات أهمية بالنسبة لهم هي المعلومات الخاصة بمستويات الإنجاز والأداء ، ومن ثم فلا غرابة في أنهم يفضلون نظم الأجور المرتكزة على الأداء Merit-based pay لأنها تكشف مستويات إنجاز الأفراد ، ولكنهم في نفس الوقت يكرهون نظم الأجور المرتكزة على الأقدمية Seniority based pay لأنها لا تأخذ في اعتبارها التميز بين الأفراد وفقاً لمستويات إنجازهم وإنما على أساس مدة خدمتهم بالشركة .

### السلوك التنظيمي حول العالم : OB Around The World

#### حواجز الإنجاز والنمو الاقتصادي : Achievement Motivation And Economic Growth

يشارك عدد كبير من العوامل مثل الأسعار ، وتوفر الموارد الطبيعية ، والسياسات الحكومية ، ومستويات الأجور ، في تحقيق النمو في الدول المختلفة . ومع ذلك فإن هذه العوامل لا تخبرنا بالقصة كاملة ذلك أن هناك عوامل أخرى لها دور قوي في تحقيق النمو مثل الفروق القومية في مجال حوافز النمو .

ومع أن حافز النمو يعتبر أحد خصائص الشخصية ، وبالتالي فإنه ذو علاقة بالفروق الفردية فإن هناك العديد من الأدلة على أنه يختلف باختلاف الثقافات . كما أن لهذه الاختلافات علاقة قوية بالعوامل الاقتصادية .

وقد اتضحت هذه النقطة خلال دراسة كلاسيكية لقصص الأطفال في 22 ثقافة مختلفة لمقارنة ما تحتويه من محفزات للإنجاز . فعلى سبيل المثال فقصة الموتور الصغير الذي صعد الجبل The Little Engine That Could التي قرأها الملايين من أطفال الولايات المتحدة

تحتوي على قدر كبير من حوافز الإنجاز. وبعد ذلك قام الباحث بالتعرف على العلاقة بين مستوى الحافز على الإنجاز ومقاييس النمو الاقتصادي مثل متوسط الدخل، ومتوسط نصيب الفرد من الكهرباء. وقد كانت النتائج مدهشة فكلما زاد تركيز القصص على حافز النجاح، كلما زادت سرعة تقدم الدول.

ولم تكن تلك النتائج صدفة بل تكرر ظهورها في دراسات أخرى ففي دراسة شملت 12000 شخص في 41 دولة تأكد تأثير حوافز الإنجاز على النمو الاقتصادي. وبالتحديد فقد وجدت اتجاهات مختلفة نحو العمل في الدول المختلفة، كما وجد أن الدول التي يتمتع مواطنوها بحافز إنجاز وقدرات تنافسية عالية هي تلك الدول التي تتمتع بمعدلات نمو اقتصادي عالية.

كيف حدث ذلك؟ ربما لأن التنمية الاقتصادية تحدث بسبب التفاعل بين العديد من المواطنين. والنتائج الاقتصادية في النهاية تجمع لآداء العديد من الأجزاء. وتتكون هذه الأجزاء من الناس والتفكير والشعور وسلوك الأفراد.

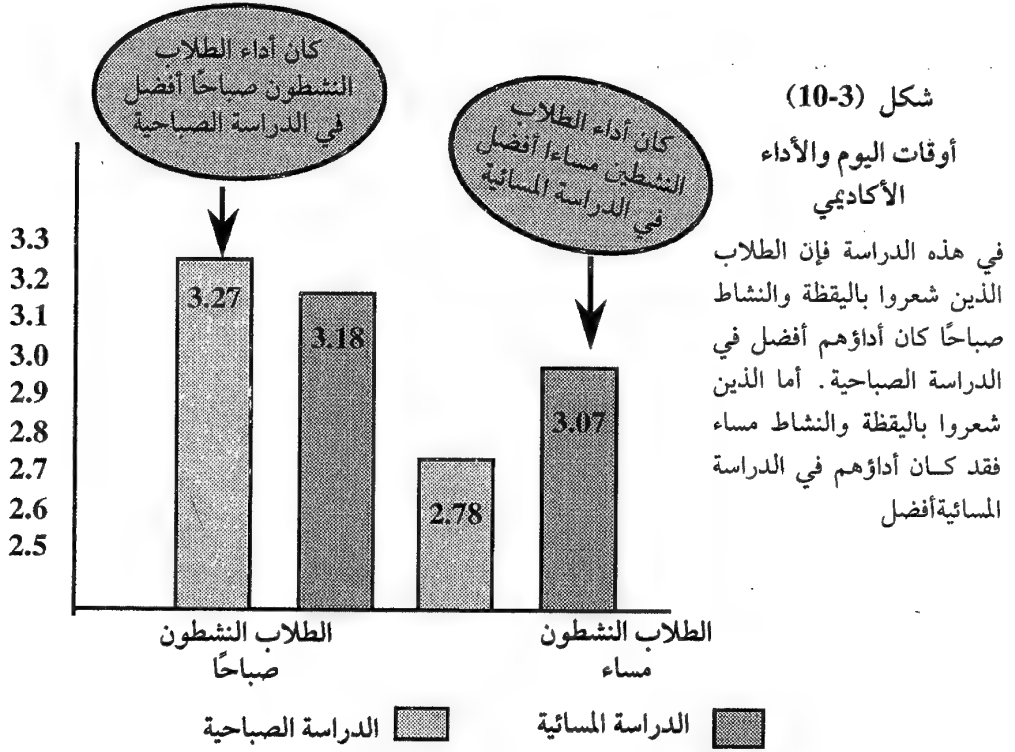
### الشخصية الصباحية والشخصية المسائية :

#### Morning Persons and Evening Persons

يعمل حوالي 20% من قوة العمل حالياً في الولايات المتحدة في الفترة المسائية أو في مناورات خلال اليوم، وهذه النسبة في تزايد مستمر بالرغم من أن العمل ليلاً يؤثر على صحة وسعادة الفرد مما يجعله عملية مكلفة. وبوجه عام فإن معظم الناس من الممكن تصنيفهم في فئتين: شخصيات صباحية وهم الذين يشعرون بالنشاط والحيوية والطاقة في البداية المبكرة لليوم، وشخصيات مسائية وهم الذين يشعرون بالحيوية والنشاط مساءً. ولدراسة أثر اختلاف الشخصية من زاوية تفضيل وقت العمل على الأداء قامت إحدى الدراسات الحديثة باختيار عينة من طلاب الجامعة وسؤالهم عن الأوقات التي يفضلون النوم فيها والأوقات التي يفضلون فيها الدراسة. وقد تمت مراجعة سجلاتهم بالجامعة لمعرفة أوقات جدولهم الدراسي ومستويات أدائهم. وقد تبين من نتيجة الدراسة أنه من الممكن تصنيف الباحثين في مجموعتين: الأولى: نهائية والثانية: مسائية. وتفضل المجموعة الأولى النوم مساءً والدراسة صباحاً ومن ثم كان توزيع جدولها الدراسي معظمه في الصباح المبكر أما المجموعة الثانية فكانت تفضل العكس. وكما اتضح من مراجعة سجلات أداء أفراد المجموعتين أن الأشخاص الصباحيين أداؤهم أفضل في الكورسات الصباحية، أما الأشخاص المسائيون فأداؤهم أفضل في الكورسات المسائية. وهذه النتائج تؤكد أثر اختلاف الشخصية من زاوية تفضيل وقت العمل حيث أن له تأثير على الأداء، مما يجعل الإدارة تأخذه في اعتبارها عند تخصيص العمل، لأن الالتزام بتلك السياسة لها



مردود إيجابي أفضل سواء بالنسبة لمستويات الأداء أو صحة الأفراد أو عدد الحوادث في العمل . ويوضح الشكل (10-3) هذه الفروق .



### القدرات Abilities

هناك حقيقة شائعة مضمونها: أن الناس خلقوا متساويين . وهذا صحيح ولكنها لا تعني أن جميع الناس خلقوا متساويين في قدراتهم على أداء مختلف الأعمال ، وإنما تعني: أنهم متساوون في حق استخدام تلك القدرات في مختلف المواقف . فالناس لديهم قدرات مختلفة تؤهلهم للقيام بأعمال مختلفة: فهذا قدراته تؤهله ليكون مهنياً بارعاً، والآخر قدراته تؤهله ليكون لاعب كرة ممتاز، والثالث ليكون طبيباً ماهراً وهكذا . وهذه القدرات يمكن تصنيفها في مجموعتين: قدرات عقلية (وتتضمن القدرة على القيام بالأعمال الفكرية والثانية بدنية وتتضمن القدرة على القيام بالأعمال التي تحتاج إلى مجهود بدني .

#### أ) القدرات العقلية Intellectual Abilities

حينما يتحدث الناس عادة عن القدرات العقلية فقد يقصدون الذكاء العقلي والذي يتضمن القدرة على فهم الأفكار المعقدة، والتكيف الفعال مع البيئة، والتعلم من الخبرة، والتصرف الحكيم في مختلف المواقف، والتغلب على العواقب بفكر ثاقب . ويتفاوت الناس من حيث مقدار ما يمتلكونه من تلك القدرة، كما تتفاوت الأعمال من حيث مقدار ما تحتاجه منها في الأفراد الذين سيؤدون بها بنجاح ، فمثلاً نجد أن النجاح في وظائف الإدارة العليا

يتطلب جهداً عقلياً كبيراً في تجميع وتحليل وتفسير قدر هائل معقد من المعلومات في حين أن بعض الأعمال قد لا تتطلب ذلك؛ لأنها أعمال روتينية تتم وفق إجراءات عمل محددة. والذكاء بمفهومه الحديث لا يتضمن قدرة واحدة وإنما هو عبارة عن مجموعة من القدرات، وبذلك يمكن أن يأخذ الذكاء صيغاً عديدة أكثرها ارتباطاً بالسلوك التنظيمي صفتين: الأولى: ما يسمى بالذكاء العملي Practical intelligence شكل (3-11) والثانية: ما يمكن تسميتها بالذكاء العاطفي Emotional intelligence-

### شكل (3-11) الذكاء العملي



المدير : هذه هي  
الفائزة في مسابقتنا  
الخاصة بأصغر  
مرتب يمكن أن يدبر  
الشخص به حياته

أوضحت المرأة الموجودة هنا مستوى عال من الذكاء العملي. لقد استطاعت الاحتفاظ بوظيفتها بينما فقد الآخرون وظائفهم

(1) **الذكاء العملي** : Practical Intelligence يتضمن الذكاء العملي القدرة على استنباط الطرق العملية الفعالة لإنجاز الأعمال في الواقع والتصرف العملي في مواجهة المشاكل اليومية ويمكن إرجاع سر نجاح الأفراد الذين لديهم قدر كبير من الذكاء العملي إلى ما لديهم من خبرات ومعارف كامنة Tacit Knowlege وتتميز تلك الخبرات الكامنة بالخصائص الآتية:

- أنها ذات توجهات عملية. بمعنى أنها تتضمن المعرفة بكيفية إنجاز أو تسيير الأمور في الواقع العملي.
- أنها تسمح للأفراد بتحقيق الأهداف المفيدة عملياً بالنسبة لهم.
- يمكن اكتسابها دون الحاجة إلى مساعدة مباشرة من الآخرين؛ فالفرد يكتسبها بنفسه ويعرف حقيقة قيمتها دون حاجة إلى مساعدة.

### قضية عالية:

تختلف الثقافات من حيث مقدار الاحترام الذي تعطيه للأفراد ذوي الذكاء بمعنى الذكاء الذي يؤدي إلى درجات عالية في المدارس. هل تعتقد أن هذه الفروق قد تؤثر على مستوى الذكاء العملي في تلك الثقافات؟ إذا كانت الإجابة نعم فهل تعتقد أن لذلك تأثير على الاقتصاد أيضاً؟

(2) **الذكاء العاطفي: Emotional Intelligence** هناك نوع آخر من الذكاء أشار إليه دانيال جولمان Danial Goleman وهو الذكاء العاطفي ويتضمن مجموعة القدرات التي لها علاقة بجانب المشاعر والعواطف في الحياة ويتضمن الذكاء العاطفي عدة مكونات هي:

- القدرة على معرفة وتنظيم وضبط المشاعر؛ فالأشخاص الذين يتمتعون بقدر عال من الذكاء العاطفي لديهم القدرة على فهم مشاعرهم والتحكم فيها.
  - القدرة على معرفة مشاعر الآخرين والتأثير فيها؛ فالأشخاص الذين يتمتعون بقدر عال من الذكاء العاطفي يعرفون كيف يستطيعون استمالة مشاعر الآخرين نحوهم وفي أي الظروف يمكن أن يحدث ذلك.
  - الدافع الذاتي للعمل؛ فالأشخاص الذين يتمتعون بقدر عال من الذكاء العاطفي باستطاعتهم تحفيز أنفسهم على العمل بجد في مختلف الأنشطة ويقاومون أي إحباط.
  - القدرة على تكوين علاقات فعالة وطويلة الأجل مع الآخرين؛ فهؤلاء الذين يمتلكون قدراً عالياً من الذكاء العاطفي باستطاعتهم تنمية علاقاتهم بالآخرين مع مرور الزمن. ومن العوامل التي تساعدهم في ذلك: مهاراتهم في التعاون مع الآخرين، وفي حل مشاكل العلاقات الشخصية المعقدة وقدرتهم على اكتساب ثقة الآخرين.
- وقد أظهرت العديد من الدراسات وجود علاقة بين قوة الذكاء العاطفي (القدرة على قراءة الآخرين) ونجاح رجال الأعمال، وكذا بالنسبة لنجاح بعض أساتذة الجامعات بسبب تزايد قدرتهم على استمالة الآخرين والتأثير فيهم.



شكل (3-12) الذكاء العاطفي إحدى القدرات الوظيفية الهامة:

تعتبر حياة العامل لقدر كبير من الذكاء العاطفي أحد عناصر النجاح الهامة في كثير من الوظائف ويستطيع هؤلاء قراءة الآخرين بدقة ونتيجة لذلك فإنهم يضمنون تلك المعلومات المفيدة في تعاملهم مع زملائهم مما يساعدهم على تطوير مساراتهم المهنية

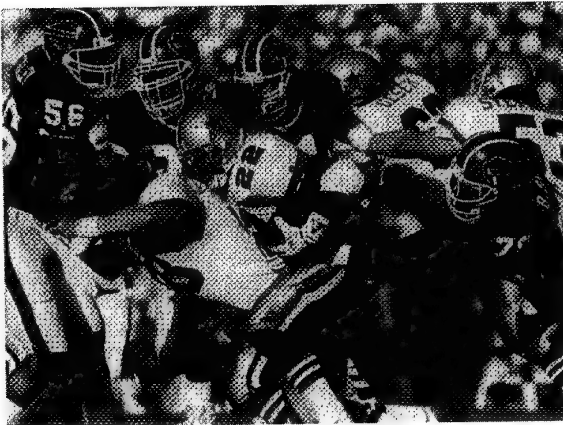
(3) **قدرات عقلية أخرى** : *Other Cognitive Abilities* إلى جانب الذكاء العملي والذكاء العاطفي فهناك قدرات عقلية أو فكرية أخرى يمكن أن يكون لها تأثيرها في مجال السلوك التنظيمي مثل :

- **سرعة الإدراك** : وتتضمن القدرة على المعرفة السريعة لأوجه الشبه والاختلاف في البواعث المرئية : (يستطيع المصمم أن يدرك بسرعة النماذج غير العادية في القماش مثلاً)
- **الاستعداد الحسابي** : ويتضمن القدرة على التعامل مع الأرقام بسرعة وبدقة كافية
- **الرؤية المكانية** : وتتضمن القدرة على تخيل كيف تبدو الأشياء باختلاف الأماكن (فمثلاً بالنسبة لمصمم المباني كيف يمكن أن يختلف التصميم باختلاف الأماكن).

### (ب) **القدرات البدنية** *Physical Abilities*

- تحتاج مختلف الأعمال إلى قدرات جسمانية أو بدنية مختلفة ومن أهم تلك القدرات :  
**القوة** : القدرة على استخدام القدرة البدنية ضد الأعراض المختلفة .  
**المرونة** : القدرة على تحريك الجسم بسرعة من وضع لآخر .  
**قوة التحمل** : القدرة على ممارسة الأنشطة البدنية لمدة أو لفترات طويلة .  
**السرعة** : القدرة على التحرك بسرعة .

وفي الواقع العملي نجد أن بعض الوظائف تحتاج إلى قدرات بدنية أكثر من القدرات العقلية، في حين أن وظائف أخرى تحتاج بدرجة أكثر إلى القدرات العقلية أكثر من حاجتها للقدرات البدنية مثل : وظائف الإدارة، والوظائف التخصصية وبوجه عام فإن الكثير من الوظائف يحتاج إلى مزيج من نوعي القدرات فلاعب الكرة المحترف مثلاً يحتاج إلى قوة بدنية عالية بالإضافة إلى بعض القدرات العقلية مثل سرعة الإدراك والذكاء العاطفي وما شابه ذلك (الشكل 3-13).



**شكل (3-13) تحتاج بعض الأعمال إلى العديد من أنواع الذكاء والعديد من القدرات.**

ما أشكال الذكاء والقدرات المطلوبة للاعب الكرة الناجح؟ كما هو الحال بالنسبة للعديد من الوظائف، ربما تطلب الأمر توفر جميع أنواع الذكاء والقدرات حتى يتم أداء التصفية بنجاح.

## الاتجاهات الحديثة: ما الذي تفعله الشركات المعاصرة:

## تصميم حقيبة بريد أفضل لتقليل إصابات الظهر بين العاملين بمصلحة البريد بأمريكا:

يعتبر منظر رجل البريد الذي يمشي في الشارع حاملاً حقيبة البريد الجلدية أمراً عادياً بالنسبة للكثير من الناس. وفي الحقيقة فإن تصميم حقيبة البريد لم يتغير خلال قرون من الزمان. وربما تستغرب وتساءل: لماذا يجب تغييرها؟ قد يستطيع أي حامل لتلك الحقائب أن يجيبك على هذا السؤال. ومن المؤسف أن رجال البريد حول العالم قد اشتكوا من المتاعب التي تسببها لهم تلك الحقائب. فقد صممت لحمل الأثقال (٣٥ رطلاً وأكثر في الغالب). ونظراً لأنها تربط بالكثف فإنها قد كانت السبب في العديد من إصابات الظهر بين العاملين وقد أدى ذلك إلى قيام مصلحة البريد بأمريكا بتمويل بعض البحوث الخاصة بتصميم حقائب أفضل (حقيبة لا تسبب شداً في العضلات أو إصابات في الظهر). وقد قامت مصلحة البريد بمقارنة نموذجين جديدين بالنموذج التقليدي. وأحد النموذجين مدعوم بحزام في الوسط أما النموذج الثاني فهو مكون حقيبتين تحملان على الكتفين. وقد تمت مقارنة تلك النماذج الثلاثة عن طريق قياس تعب العضلات الذي تعرض له عدد من المتطوعين قبل وبعد حمل النماذج المختلفة من الحقائب لمدة ساعة.

وقد أظهرت النتائج أن جميع النماذج قد انتجت قدرًا من التعب ولكن النموذج الأساسي قد أنتج قدرًا أكبر من النمطين الجديدين. والخلاصة: أنه من الممكن تحسين النمط التقليدي من حقائب البريد.

والآن فإن لمصلحة البريد فكر جيد في استخدام حقائب محسنة مع توقع انخفاض كبير في حوادث الشد العضلي وإصابات الظهر بين العاملين. وبالطبع فإن تحديد متى وأين يبدأ التغيير قرار تتخذه هيئة البريد ولكننا لا نستطيع مقاومة الإغراءات المرتبطة باستخدام البحوث لتحسين مستوى أداء الأنشطة التي تؤديها ومستوى رضاهم الوظيفي بالتالي.

## ملخص الفصل الثالث

هناك عدة أبعاد للشخصية تلعب دوراً هاماً في الأداء. هذه الأبعاد تشمل مدى حيوية الضمير، مدى انطوائية الفرد، مدى القبول، والاستقرار العاطفي ومدى الانفتاح على الخبرة. وتؤكد الدراسات قوة تأثير خاصية حيوية الضمير والاستقرار العاطفي في النجاح في العمل خاصة تلك الأعمال التي تتضمن قدرًا كبيراً من الاستقلال.

(4) ما معنى المشاعر الإيجابية والمشاعر السلبية وكيف تؤثر على السلوك التنظيمي؟  
لا تشير هذه المشاعر إلى الحاجة المزاجية المؤقتة للفرد وإنما تشير إلى السمة العامة لمشاعر الفرد والتي تتميز بالاستقرار النسبي. فقد تكون تلك

(1) حدد معنى الشخصية، وصف دورها في دراسة السلوك التنظيمي؟

الشخصية هي ذلك النموذج المتفرد والمستقر نسبياً في السلوك، والفكر والعواطف وياشتركها مع القدرات والعوامل الموقفية المختلفة يتحدد السلوك في التنظيمات.

(2) فرق بين خاصية الثبات والصدق في الاختبارات؟

إن أي مقياس للشخصية ينبغي أن يتمتع بصفة الثبات بمعنى: أن يعطي نفس النتائج في مختلف الأوقات، كما ينبغي أن يتمتع بصفة المصدقية بمعنى أن يقيس الأمور التي صمم لقياسها.

(3) حدد الأبعاد الخمسة للشخصية وأشرح علاقتها بالسلوك التنظيمي؟

(8) ما المقصود بدافع الإنجاز وما الفرق بين أداء من يرتفع لديهم هذا الدافع وأداء من لديهم قدر منخفض منه؟

يشير دافع الإنجاز إلى قوة رغبة الفرد في التفوق، والنجاح في مختلف الأعمال، وأداء ما يسند إليه من عمل على خير ما يرام. والأشخاص الذين يتمتعون بقوة دافع الإنجاز يتجنبون عادة الأعمال البسيطة؛ لأنها لا تتضمن أي تحدي لقدراتهم، كما يتجنبون أيضاً الأعمال المتطرفة في الصعوبة؛ حتى لا يتعرضوا للفشل والعكس بالنسبة للأشخاص الذين تنخفض لديهم قوة هذا الدافع. والأشخاص الذين يتمتعون بقوة دافع الإنجاز من الممكن أن يحصلوا على الترقيات أسرع من غيرهم في البداية، ولكن مع كثرة التحديات في المناصب الأعلى قد يحدث تراجع في الأجل الطويل.

(9) حدد الفرق بين الشخصيات الصباحية، والشخصيات المسائية، وعلاقة ذلك بالسلوك في العمل؟

الشخصيات الصباحية هي التي تستشعر النشاط والحيوية في البدايات المبكرة من اليوم، أما الشخصيات المسائية فهي تشعر بالطاقة والحيوية في نهايات اليوم. وبالطبع فإن الأشخاص بإمكانهم إعطاء أفضل ما عندهم خلال الفترة من اليوم التي يفضلونها والتي يشعرون بأنهم أكثر حيوية ونشاطاً فيها.

(10) صف الذكاء العملي، والذكاء العاطفي ودور كل منهما في النجاح الوظيفي وعلاقة ذلك بالذكاء العام (الذكاء العقلي)؟

الذكاء العقلي بمفهومه العام هو: القدرة على فهم الأفكار المعقدة، والتكيف مع البيئة، والتعلم من الخبرة، والتعامل مع مختلف الظروف، والتغلب على المواقف بفكر ثاقب. وهناك نوعيات أخرى من الذكاء تلعب دوراً هاماً في السلوك التنظيمي مثل: الذكاء العملي (ويشمل: القدرة على استنباط الطرق العملية الفعالة لإنجاز الأشياء) والذكاء العاطفي، وهو يتعلق بالجانب العاطفي أو المشاعر في حياة الفرد.

السمة العامة إيجابية أو سلبية والأشخاص الذين تتميز مشاعرهم بالإيجابية أقدر على اتخاذ قرارات فعالة وأكثر ميلاً لمعاونة الآخرين.

(5) ما الفرق بين النمط (أ) والنمط (ب) من أنماط الشخصية وما تأثير كل منهما على السلوك في العمل؟

يتميز شخصيات النمط (أ) بأنهم متعجلون، متطرفون في المنافسة، وسريعو الانفعال، وهذا النمط من الشخصية يكون أداؤه أفضل بالمقارنة مع النمط العكسي نموذج (ب) خاصة في الأعمال التي تتطلب السرعة، أما في الأعمال التي تتطلب التأني والتقسيم الحكيم للأمور فإن النمط (ب) أفضل وغالباً ما نجد شخصيات النمط (أ) في صراع مع الآخرين كما أنهم يعانون من مشاكل صحية خطيرة بسبب القلق والتوتر وهذا قد يعوق وصولهم إلى المناصب الإدارية العليا في المنظمة.

(6) عرف طبيعة مفهوم الثقة بالنفس وكيف يختلف عن مفهوم تكيف السلوك لترك انطباع حسن لدى الغير.

إن الأشخاص الذين يعتقدون بأنهم يمتلكون القدرات التي تمكنهم من ممارسة مختلف الأعمال ترتفع لديهم خاصية الثقة بالنفس وهم بوجه عام يحققون مستويات عالية من الإنجاز بالمقارنة مع الأشخاص الذين يفتقدون الثقة في قدراتهم. والأشخاص الذين ترتفع لديهم خاصية تكيف السلوك لترك انطباع حسن لدى الغير هم أكثر استعداداً للتكيف مع المواقف وهم أكثر قدرة على اغتنام فرص الترقيات إلى مناصب أعلى وإن كان ينظر إليهم أحياناً بنظرة الشك وعدم المصادقية.

(7) صف الماكيافيلية، وما الظروف التي يمكن أن ينجح فيها الأشخاص الذين ترتفع لديهم تلك الخاصية؟

إن الأشخاص الذين يتعاملون مع الآخرين بمنطق التعالي والسيطرة عادة ما ترتفع لديهم خاصية الماكيافيلية؛ فهم لا يتأثرون باعتبارات الولاء والصداقة أو القيم الأخلاقية ويفعلون أي شيء يوصلهم إلى مآربهم. والأشخاص الذين ترتفع لديهم تلك الخاصية أمامهم فرص للنجاح خاصة في التنظيمات التي لا يحكم العمل فيها قواعد ونظم رسمية ثابتة.

## أسئلة للمناقشة :

- (1) لماذا نجد شخصين متشابهين إلى حد كبير في الشخصية يتصرفان بطرق مختلفة في الموقف الواحد؟
- (2) كيف يساعد التوافق بين الفرد والوظيفة في ضمان حسن الأداء؟
- (3) ما الفرق بين القول: بأن الفرد في حالة مزاجية طيبة، والقول: بأن لديه خاصية المشاعر الإيجابية؟
- (4) إذا أردت أن تستأجر شخصاً للقيام بعمل يحتاج إلى أداء سريع فأيهما تفضل: نموذج (أ) أم نموذج (ب)؟ ولماذا؟
- (5) كيف يؤثر انخفاض درجة الثقة بالنفس على مستوى الأداء؟
- (6) لماذا نجد أن الشخص الذي ترتفع لديه خاصية تكيف الذات أصلح الأشخاص للقيام بالوظائف التي تمثل «همزة الوصل» وما الوظائف التي لا يصلح لها مثل هذا الشخص؟
- (7) إذا كنت تشكك في أن أحد الأشخاص الذين تعامل معه لديه ميول مأكيفيلية عالية فكيف تحمي نفسك منه؟
- (8) هل تعتقد أن هناك مجتمعات (أو ثقافات) تشجع على إضعاف دافع الإنجاز لدى أفرادها؟ وهل هذه المجتمعات متقدمة أم متخلفة اقتصادياً؟
- (9) بفرض أنك شخصية نهارية كيف يمكنك الاستفادة بتلك الخاصية في تحقيق مستويات أفضل من الأداء؟
- (10) إذا كنت تريد تعيين شخص في وظيفة بيعية فهل تفضل من يتمتع بمستوى عال من الذكاء العقلي (الفكري) أم من يتمتع بمستوى عال من الذكاء العاطفي؟ ولماذا؟

## تطبيقات الفصل الثالث

## حالة عملية :

## الموارد البشرية هي الأصول الحقيقية للشركة

تعمل شركة فاستنال Fastenal في توزيع أكثر من 49.000 نوع من الصواميل والمسامير من خلال 620 فرعاً منتشرة في مختلف أرجاء البلاد. وبالمقارنة مع الكثير من الشركات الكبرى فإنها تعتبر من الشركات الناجحة حيث حققت زيادة في الأرباح بمعدل 38% سنوياً خلال الخمس سنوات الماضية.

ويقف وراء النجاح المذهل لهذه الشركة مديرها التنفيذي بوب كيرلن Bob Kierlin الذي يبلغ من العمر 58 عاماً. وقد أسس هذه الشركة مع أربعة من زملائه في عام 1967 ولقد كان كيرلن يحلم منذ الصغر في أن يشتغل بعمليات البيع والشراء وأن يدير عملاً بنفسه لذلك نجده بعد أن أتم دراسته في الهندسة وعمل بعض الوقت في شركة IBM ترك العمل فيها ليتفرغ لمشروعه الخاص.

ولقد كان بوب في مسلكه يختلف كثيراً عن غيره من رؤساء الشركات. فلقد كان يعرف بطريقته المتقشفة فحينما يتطلب العمل سفره مثلاً إلى فرع في أقصى البلاد فلا يذهب بالطائرة وإنما يستخدم إحدى سيارات السفر الخاصة بالشركة وخلال الرحلة لا ينزل في الفنادق أو المطاعم الفاخرة وكان في ملبسه بسيطاً يشتري ملابس رخيصة وأحياناً مستعملة كما أنه كان يكتفي براتب سنوي في حدود 120.000 دولار. كما أنه لم يكن سخياً مع العاملين فنادرًا ما يقرر مزايا إضافية أو حوافز مالية لهم.

ولكن ماذا كان يقوم للعاملين في الشركة حتى يساهموا في تحقيق هذا النجاح؟ لقد كان يحملهم قدراً كبيراً من المسؤولية في العمل ويعطيهم السلطة الكافية لحرية التصرف، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة الكافية للترقي السريع في المناصب الإدارية. فباستطاعة رجل البيع أن يكون مديراً لأحد الفروع بعد ثلاث سنوات فقط. فمثلاً نجد أن مدير أحد الفروع يبلغ من العمر حوالي 24 سنة له سلطة كافية لاتخاذ كافة القرارات المتعلقة بالفرع الذي يديره ابتداء من أصغر الأمور داخل الفرع وحتى أكثر القرارات أهمية مثل قرارات الشراء والتعاقد والتصرف في المخزون وما شابه ذلك.

وبالإضافة إلى ما سبق فإن من الأمور التي كانت تشجع المديرين على العمل باجتهاد في سبيل نجاح الشركة وهو أن المديرين كانوا يحصلون على نصيب من الأرباح المحققة سنوياً. ولقد كان Bob يحرص على الذهاب إلى عمله مبكراً في الصباح ويحاول أن يتواجد دائماً بين العاملين في مختلف الفروع يحاورهم ويتناقش معهم بخصوص المشاكل والصعاب ويستمع لآرائهم في حلولها. كما كان يحرص على تشجيع المتاجر ذات الأداء المتميز فالمتجر الذي يحقق مبيعات يومية أكثر من 5000 دولار في اليوم ينشر اسمه في نشرة خاصة توزع على مختلف الفروع مع تقديم التهاني المناسبة له.

ولقد كان رأي Bob أن العبرة ليست في الأصول المادية للمنشأة وإنما العبرة في أصولها البشرية ولقد كان سر نجاح الشركة يكمن في الثقة في كفاءة العاملين وتحميلهم المسؤولية وإعطائهم السلطة الكافية لحرية التصرف واتخاذ القرارات وتحمل المخاطر.

### أسئلة :

- (1) إلى أي مدى أثرت شخصية بوب في نجاح الشركة، وما المتغيرات الشخصية التي كانت لها أهميتها في الحالة المعروضة؟
- (2) هل لو ترك بوب هذه الشركة فهل يمكن أن تتغير الأمور فيها؟ ولماذا؟
- (3) ما الدور الذي لعبه الذكاء العاطفي، والعملي، والعقلي في سلوك بوب لإدارة الشركة على هذا النحو؟

### تدريب سلوكي :

قياس خاصية تكييف السلوك الشخصي مع المواقف لترك انطباع حسن لدى الغير Self-Monitoring (خاصية التلون).

لقياس مدى قوة هذه الخاصية لديك يمكن استخدام التمرين التالي :

إذا كنت ترى أن كل عبارة من العبارات الآتية صحيحة (أو صحيحة في الغالب) ضع أمامها علامة T أما إذا كنت ترى أنها خاطئة (أو خاطئة في الغالب) ضع أمامها علامة F .

- (1) من الصعب بالنسبة لي تقليد سلوك الآخرين .
- (2) يعكس سلوكي غالباً حقيقة مشاعري واتجاهاتي ومعتقداتي .
- (3) حينما يضمنني لقاء مع الآخرين أحاول أن أتحدث أو أتصرف بالطريقة التي تروق لهم .
- (4) أنني أحاول أن أتحدث في أي موضوع حتى لو كانت معرفتي قليلة فيه .
- (5) من الصعب بالنسبة لي أن أظهر على غير واقعي .
- (6) أحاول أحياناً أن ألفت نظر الآخرين لي .





**إرشادات :**

- (1) قسم الفصل إلى مجموعات كل مجموعة ثلاثة أفراد.
- (2) يتم إعطاء أفراد كل مجموعة ورقة تتضمن الإرشادات التالية.
- بفرض أنكم تعملون معاً في هدم بناء قديم وعثر اثنان منكم على مقدار كبير من النقود الذهبية وتريدون تقسيم هذه النقود بينكم فمن الذي يتخذ قرار التقسيم؟
- (3) يعطى للمجموعة فترة عشرة دقائق للوصول إلى قرار.
- (4) يتم سؤال كل مجموعة عن القرار الذي اتخذته وفي كل مجموعة من المحتمل أن يتفق اثنان ولا يشاركهم الثالث القرار.

**أسئلة للمناقشة :**

- (1) هل هناك شخص معين في كل مجموعة حاول أن يجنب نفسه المشاركة في اتخاذ القرار؟
- (2) لماذا حاول ذلك الشخص الابتعاد عن ذلك؟ ماذا فعل؟ وماذا قال؟
- (3) هل تعتقد أن التصرف في هذا الموقف له علاقة بالماكيافيلية؟ وهل هناك ما يدل على أن هناك شخص معين في المجموعة لديه خصائص ماكيافيلية عالية؟
- (4) كيف يحمي الناس الذين تنخفض لديهم تلك الخاصية؛ أنفسهم من أن يتم تجنيبهم في المواقف الصعبة؟

**مصطلحات الفصل الثالث**

إبداء حالة مزاجية إيجابية في مختلف المواقف والظروف.

المشاعر السلبية Negative Effectivity :

إبداء حالة مزاجية سلبية في مختلف المواقف والظروف .

نماذج الشخصية Type "A" Behavior Pat-

tern : نمط السلوك الذي يتضمن مستوى عال من المنافسة والتعجل سرعة الانفعال .

نماذج الشخصية "ب" Type "B" Behavior

Pattern : أنماط السلوك التي تتميز بعكس ما يتميز به النمط "أ" .

الشقة بالنفس Self-Efficacy : اعتقاد

الشخص المتعلق بقدرته على أداء عمل معين بنجاح

التلون Self-Monitoring : أحد خصائص

الشخصية التي تتعلق بإلى أي مدى وكيف

الشخص سلوكه مع مواقف معينة ليترك انطباعاً حسناً عنه لدى الآخرين .

الشخصية Personality : عبارة عن نمط السلوك المتفرد المستقر نسبياً الذي يبدو في فكر وعواطف الشخص.

وجهة النظر التي تؤيد تفاعل العوامل Interac-  
tionist Perspective : وجهة النظر القائلة : بأن السلوك هو ناتج التفاعل المعقد بين العوامل المتعلقة بالفرد والعوامل الموقفية .

تلاؤم الشخص مع الوظيفة Person-Job Fit : إلى أي مدى يملك الفرد الخصائص والقدرات المطلوبة لأداء عمل معين .

الثبات Reliability : إلى أي مدى يعطي القياس أو الاختبار نتائج ثابتة بغض النظر عن اختلاف المواقف التي يتم فيها القياس .

الصلاحية (المصادقية) Validity : إلى أي مدى يقيس الاختبار - المقياس - الخصائص التي صمم لقياسها .

المشاعر الإيجابية Positive Effectivity :

القدرات **Abilities** : وهي القدرات الذهنية والبدنية اللازمة لإنجاز عمل معين.

الذكاء العملي **Practical Intelligence** : القدرة على حل مشاكل العمل اليومية.

المعارف الضمنية **Tacit Knowledge** : معرفة الكيفية التي تنم بها الأشياء في الواقع.

الذكاء العاطفي **Emotional Intelligence** : مجموعة المهارات المرتبطة بالجانب العاطفي وبجانب المشاعر في الحياة.

القدرات العضلية **Physical abilities** : القدرة على العمل في الأنشطة التي تحتاج إلى مجهودات بدنية لأدائها.

الماكيافيلية **Machiavellianism** : إحدى خصائص الشخصية التي تتضمن رغبة الفرد في التضحية بالآخرين من أجل تحقيق أغراضه الشخصية.

الدافع للإنجاز **Achivement Motivation** : يعبر عن رغبة الفرد في التفوق وأداء الأعمال الصعبة بطريقة أفضل من غيره.

النشطون صباحاً **Morning Persons** : الأشخاص الذين يشعرون أنهم أكثر حيوية ونشاطاً في الصباح المبكر.

النشطون مساءً **Evening Persons** : الأشخاص الذين يشعرون أنهم أكثر حيوية ونشاطاً في الأوقات المتأخرة من اليوم.



**الجزء الثالث**  
**السلوك الفردي في المنظمات**  
**The Individual in the Organization**

• **الفصل الرابع**

**الدوافع في المنظمات**  
**Motivation In Organizations**

• **الفصل الخامس**

**الاتجاهات - مشاعر الفرد تجاه العمل، التنظيم، والناس**  
**Work-Related Attitudes: Feelings about Jobs,**  
**Organizations, and People**

• **الفصل السادس**

**المسار الوظيفي وضغوط العمل**  
**Managing Your Own Behavior : Careers and**  
**Stress**



## الفصل الرابع

### الدوافع في المنظمات Motivation In Organizations

#### أهداف الفصل :

- معرفة معنى الدافعية وأهميتها في السلوك التنظيمي.
- وصف نظرية تدرج الحاجات وما تقدمه لتحسين الدافعية.
- معرفة الظروف التي يمكن فيها استخدام نظرية "وضع الأهداف" لتحسين أداء العمل.
- معرفة نظرية العدالة وكيف يمكن تطبيقها في مجال تحفيز العاملين.
- فهم نظرية التوقع وتطبيقاتها التنظيمية.
- معرفة الفرق بين توسيع الوظيفة أفقياً وتوسيع الوظيفة رأسياً (إثراء الوظيفة) وكيف يمكن استخدامها في الدافعية.
- معرفة نموذج خصائص الوظيفة وتطبيقاته في إعادة تصميم العمل لتعزيز الدافعية.

#### حالة افتتاحية:

##### تكنولوجيا المعلومات مع اللمسة الإنسانية

##### المرجح السحري الذي أعطى محلات وول مارت Wal-mart قوتها

عندما توفي سام والتون Sam Walton عام 1992 ظن الكثير أن محلات Wal-mart التي تأسست منذ ثلاثين عاماً لن تستطيع الاحتفاظ ببريقها كواحدة من أشهر متاجر التجزئة. وبالرغم من أنها قد واجهت بعض المشاكل في منتصف التسعينات إلا أنها استطاعت أن تسترد عافيتها بسرعة وأصبحت لها الآن فروع في كل الولايات الأمريكية بالإضافة إلى ثمانية أقطار خارجية.

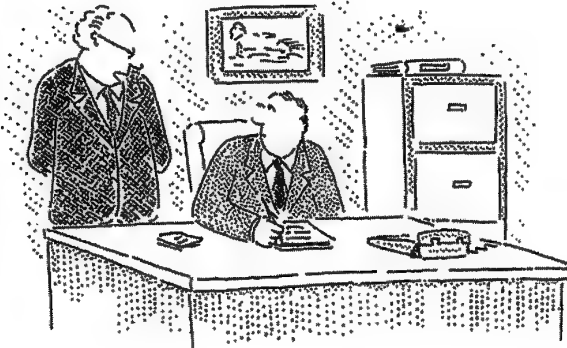
ويعتقد البعض أن مفتاح النجاح بالنسبة لمحلات وول مارت هو قدرتها على شحذ همم أفراد قوة العمل لديها. فالاجتماعات لمناقشة مشاكل العمل تتميز بروح الفريق كما يتم إمدادهم بالمعلومات التي تمكنهم من معرفة رغبات العملاء وعددهم، ومقدار المبيعات الكلية للمتجر، ومقدار المبيعات من كل صنف وأجورهم وحوافزهم على أساس المقارنة اليومية والأسبوعية والسنوية، وأحياناً ما تجرى بعض المسابقات بين رجال البيع وتعد لقاءات يتم فيها منح الجوائز.

وتستخدم محلات وول مارت نظامًا متقدمًا في تكنولوجيا المعلومات حيث توفر الحاسبات الآلية أدق التفاصيل عن كل مفردة من مفردات المبيعات. وهي تنفق سنويًا حوالي 500 مليون دولار على تطوير أنظمة المعلومات لديها وتأتي في المرتبة الثانية بعد الحكومة الأمريكية في قدرتها على تخزين المعلومات.

وهذا النظام المتقدم لتكنولوجيا المعلومات يوفر لموظفي الشركة معلومات كاملة عن حالة كل مفردة من مفردات المبيعات في الماضي والحاضر، وكذا بالنسبة للمبيعات المخططة منها. وإذا اكتشف مدير المبيعات أن أسعار المنافسين أقل بالنسبة لإحدى المفردات فباستطاعته من خلال نظام المعلومات المتقدم الموجود لدى الشركة أن يطلب من مختلف الفروع إعادة النظر في السعر في ضوء أسعار المنافسين. ويرى المسؤولون في الشركة أن هذا النظام المتطور لتكنولوجيا المعلومات ليس ضرورة فقط للأغراض التجارية وإنما له فائدة هامة في تعبئة دوافع قوة العمل لديهم من خلال تسليحهم بالمعلومات التفصيلية التي تمكنهم من القيام بأعمالهم على أكمل وجه وتوفر تيساراً من المعلومات المرتدة عن مستويات الأداء. وإذا كانت الشركة الآن تحقق ما يقرب من 3 بليون دولار أرباح فإن ذلك خير دليل على نجاح تلك السياسة.

من استعراض الحالة السابقة هل يمكن القول: بأن نجاح وول- مارت بحيث أصبح الآن من أكبر شركات تجارة التجزئة في العالم يمكن إرجاعه إلى جودة ما تقدمه من منتجات بأسعار مغرية؟ لا يمكن بالطبع إنكار دور هذه العناصر في النجاح ولكن العنصر الحيوي الأكثر أهمية هو أسلوب معاملتها لموظفيها- فقد نجحت في خلق الإحساس لدى موظفيها بالخصوصية والتميز بإعطائهم المعلومات الدقيقة والتفصيلية عن المنتجات التي يتعاملون فيها، واستطاعت أن تعبئ حماسهم لتلك المنتجات من خلال الأنشطة الجماعية في الشركة فضلاً عن إعطائهم المعلومات الفورية عن جهودهم الترويجية. كل هذه العوامل تفاعلت معاً لصنع نجاح هذه الشركة.

ولا شك أن ذلك من شأنه أن يطرح العديد من الأسئلة مثل: كيف تم تعبئة دوافع رجال البيع للعمل؟ كيف أثر نظام المعلومات المرتدة في تشجيع قوة العمل البيعية على العمل باجتهاد؟ كل تلك الأسئلة سنجد الإجابة عليها في موضوع الدافعية وهي محور هذا الفصل (شكل 1-4).



#### شكل (1-4) كيف لا تحفز العاملين؟

يعرف أسوأ المديرين أن بندلتون لن يستمر في العمل بنشاط، ومع ذلك فإن أفضل المديرين يقع في ذلك الخطأ وهو أن يطلب منه العمل بحماس

بندلتون: بعد الثانية عشرة ظهراً سيتم الاستغناء عن خدماتك وإلى ذلك الحين عليك الاستمرار في العمل بجد

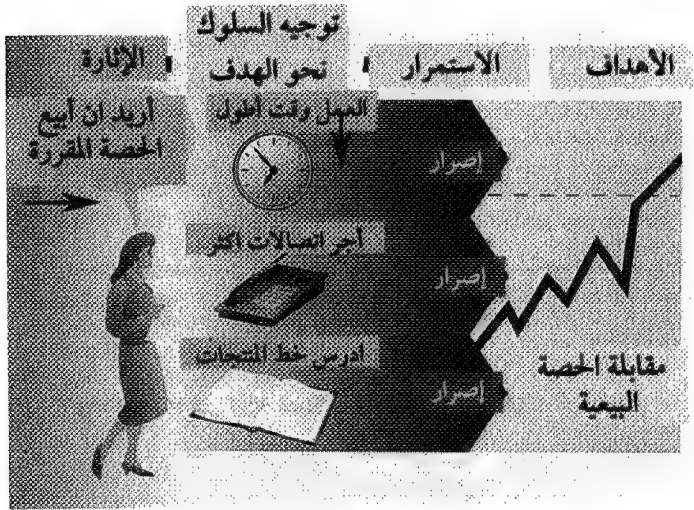


وللإجابة على السؤال الخاص بكيف نحفز الآخرين أو ندفعهم للعمل لن يتم الاعتماد على التخمين بل لابد من الاستفادة من النظريات والمبادئ العلمية في الموضوع. وليس معنى ذلك أن التركيز سيكون على النظريات العلمية فقط وإنما أيضاً على كيف يمكن الاستفادة عملياً من تلك النظريات.

### الدافعية في المنظمات (طبيعتها الأساسية):

#### Motivation in Organizations: Its Basic Nature:

مفهوم الدافعية مفهوم معقد إلا أن علماء السلوك لا يختلفون على خصائصها. ويمكن لأغراض هذه الدراسة تعريف الدافعية بأنها عملية إثارة السلوك الإنساني وتوجيهه والمحافظة عليه لتحقيق هدف معين.



شكل (2-4) مكونات الحوافز الأساسية

تشمل الحوافز المكونات الثلاث وهي الإثارة، وتوجيه السلوك نحو الهدف، والاستمرار في توجيه السلوك نحو الهدف

#### مكونات الدافعية: Components of Motivation

في ضوء التعريف السابق للدافعية فإن **العنصر الأول**: هو عملية الإثارة (arousal) والتي تتمثل في الباعث على السلوك. فالشخص الذي نجده مهتم بالعمل ويحاول النجاح فيما يفعله فقد يكون باعثه على ذلك محاولة ترك انطباع حسن عنه لدى الغير. أما **العنصر الثاني**: فيتعلق بتوجيه السلوك نحو الهدف direction؛ فالشخص الذي يريد ترك انطباع حسن لدى رؤسائه أمامه عدة طرق بديلة مثل الإطراء على أعمال الرؤساء، أو عمل أشياء متميزة، أو القيام بجهود إضافية ملحوظة وما يشبه ذلك. كل هذه البدائل يمكن اعتبارها طرقاً بديلة يمكن أن توجه السلوك لتحقيق الهدف.

أما **العنصر الأخير** في الدافعية: فإنه يتعلق بالمحافظة على استمرار

السلوك Maintaining ويتعلق بطول المدة التي تستمر فيها المحاولات حتى يتحقق الهدف وبالطبع فإن التوقف قبل تحقيق الهدف يعني عدم إشباع الحاجات التي كانت باعث على السلوك والذين يفعلون ذلك يقال عليهم : إن دافعتهم ليست عالية .

وباختصار فإن الدافعية تتطلب وجود العناصر الثلاثة معاً : ( الإثارة ، التوجيه ، الاستمرارية ) .

### السلوك التنظيمي حول العالم: OB Around the World

#### ما الذي يحفز سكان أوروبا الشرقية:

أوروبا الشرقية منطقة عانت اقتصادياً ، وقد توقف نموها الاقتصادي فترة طويلة . وحتى نستطيع معاونة تلك الأقطار للوقوف على أقدامها مرة أخرى فلا بد أن ننجح في حفز العاملين خاصة أولئك الذين يدخلون سوق العمل لأول مرة لأن يعملوا بجد . وبالتحديد فإن السؤال هو ما الذي يحفز العاملين الجدد إلى العمل في الوظائف المختلفة ؟ وما الذي يحفزهم للعمل بجد في تلك الوظائف ؟ يلقي الاستقصاء الذي أجري على 1100 من بولندا وجمهورية التشيك وهنغاريا بعض الضوء على تلك الأسئلة .

وكما قد تتخيل فإن النقود كانت هامة حيث رغب 43% في الحصول على راتب أفضل . وليس ذلك غريباً نظراً لأن من تم استقصاؤهم يعيشون في مجتمعات نامية . وأكثر من ذلك ذكر 52% أنهم يريدون العمل في بيئة تمكنهم من بناء علاقات اجتماعية . وقد ذكر حوالي 25% أنهم محفزون للحصول على عمل يساعدهم على تحسين احتمال نجاحهم في المهن التي اختاروها . وذكر 20% منهم أنهم يفضلون العمل في وظائف تمكنهم من أداء عدد من الأنشطة . ورغم أن الأرقام قد تختلف من دولة إلى أخرى إلا أن الاتجاهات واحدة في كل الدول .

وتؤكد هذه المعلومات نقطتين: الأولى: أن الكثير مما يحفز العاملين في بعض أقطار العالم يؤدي نفس الشيء في أقطار أخرى . الثانية: أن النقود عامل واحد من عدد من المحفزات وليست بالضرورة أهمها . وتوضح حقيقة أنها لم تكن أهم تلك الحوافز في الدول التي بدأت في النمو هذه الحقيقة .

### ثلاث ملاحظات أساسية تتعلق بالدافعية: Three Key Points About Motivation

هناك ثلاث ملاحظات أساسية يمكن أن تغير رأيك بخصوص الدافعية هذه الملاحظات

هي :

(1) الدافعية والأداء ليسا مرادفين بمعنى واحد: فالدافعية هي أحد المحددات العديدة المؤثرة في الأداء . وليس معني أن الفرد قد أدى عمله على أكمل وجه أن دافعيته عالية ؛ بل قد يرجع ذلك لارتفاع مستوى مهارته . بل إن دافع الفرد قد يكون قويا ، ولكن لن يؤدي العمل على الوجه المطلوب بسبب افتقاره للمهارات اللازمة لإنجاز العمل .

(2) تعدد دوافع السلوك: فالسلوك الانساني قد يكون محفزاً بأنواع مختلفة من الدوافع وأحياناً ما تكون تلك الدوافع متعارضة فمثلاً موظف تشغيل الحاسب قد يكون لديه دافع

قوي لإرضاء رئيسه في العمل بإنجاز أكبر ما يمكن إنجاز في العمل ، إلا أن ذلك قد يزعج الزملاء لخوفهم من عدم القدرة على تحقيق تلك المستويات من الإنجاز. وعلى ذلك فإن هذا الموظف يتنازع نوعان من الدوافع كل منهما يعمل في اتجاه مخالف والدافع الذي سيعتلب في النهاية هو الدافع الأقوى.

(3) أن النقود ليست هي الدافع الوحيد للعمل: فقد أكدت العديد من الدراسات أن معظم الناس يستمرون في العمل حتى ولو كانوا في غير الحاجة إلى النقود وبالطبع لا نستطيع أن ننكر أهمية النقود كدافع ولكن الناس غالباً ما يكونون مدفوعين لتحقيق أهداف أخرى مثل إشباع حاجاتهم إلى الطموح والنجاح وماشابه ذلك.

### التحفيز عن طريق إشباع الحاجات: Motivation By Meeting Needs

أوضحت مناقشاتنا حتى الآن أن هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تحفز العامل لبذل مزيد من الجهد. ولكنها لم توضح كيف تتفاعل هذه العوامل مع بعضها وتؤدي الدور المطلوب منها: التحفيز. وهنا ستعرض لنظريات الدافعية التي اهتمت بكيف يمكن تغذية الدافعية لدى الأفراد باستخدام ترتيبات العمل كوسيلة لإشباع حاجات الأفراد ولدينا نظريتان أساسيتان في هذا المجال هما:

#### (أ) نظرية ماسلو في تدرج الحاجات Maslow's Need Hierarchy Theory

من أفضل النظريات المعروفة في الحاجات الإنسانية تلك النظرية التي قدمها إبراهيم ماسلو Abraham Maslow والتي تسمى باسم نظرية تدرج الحاجات. ولقد قدم ماسلو هذه النظرية في ضوء ملاحظاته للمرضى لفترة طويلة باعتباره متخصصاً في علم النفس التحليلي. والافتراض الرئيسي في هذه النظرية هو أن الفرد إذا نشأ في بيئة لا تشبع حاجاته فإنه من المحتمل أن يكون أقل قدرة على التكيف وغير صحيح وظيفياً. وقد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة أنواع تنتظم في تدرج هرمي بحيث يبدأ الإنسان في إشباع حاجاته الدنيا ثم تعلوها وهكذا. وتشمل الأنواع الخمسة للحاجات ما يأتي:

(1) **الحاجات الفسيولوجية: Physiological needs:** وهي مجموعة الحاجات التي تأتي في قاعدة هرم الحاجات وهي أدنى الحاجات مرتبة وتشمل مجموعة الحاجات البيولوجية (مثل: الحاجة إلى الطعام، الهواء، الماء، المأوى)، وتشبع منظمات الأعمال هذه المجموعة من الحاجات من خلال الأجر الذي يوفر للفرد أحوالاً معيشية طيبة، ومن خلال فرص كافية للراحة أثناء العمل وظروف مادية وترتيبات عمل مربحة.

#### قضية أخلاقية:

للأسف فإن الملايين يموتون لعدم حصولهم على الغذاء الطبيعي الكافي. وحتى يواجهوا تلك

المشكلة قامت جماعات من المتطوعين بتوضيح كيفية الحصول على أفضل مستوى من الغذاء الطبيعي بأقل ميزانية للفقراء وذوى الدخل المحدودة، وقد حقق أفراد تلك الجماعات نجاحات كبيرة. ذلك أنهم بإشباع الحاجات الطبيعية للفقراء ساهموا في وضعهم على طريق الإنتاجية وبذلك أصبح الكثير منهم أعضاء منتجين في المجتمع أيضاً.

(2) **حاجات الأمن، Safety needs** ويشمل المستوى الثاني للحاجات في مدرج ماسلو حاجات الأمن. وينشط هذا النوع من الحاجات بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية. وتشير حاجات الأمن إلى حاجة الفرد إلى بيئة عمل آمنة خالية من الأضرار المادية والنفسية. وتستطيع منظمات الأعمال أن تفعل الكثير لإشباع هذه المجموعة من الحاجات (مثل: تزويد العاملين بمعدات الوقاية من الأخطار، والتأمين الصحي وتأمينات الحياة، وما شبه ذلك). كذلك فإن عقود العمل الدائمة توفر الأمن النفسي للعاملين بالمقارنة مع عقود العمل المؤقتة.

(3) **الحاجات الاجتماعية: Social Needs** وتأتى الحاجات الاجتماعية في الترتيب الثالث في مدرج الحاجات وهي تنشط بعد أن يتم إشباع حاجات الأمن إشباعاً مناسباً. وهذه المجموعة من الحاجات تتضمن حاجة الفرد إلى الانتماء (مثل: تكوين صداقات وأن يكون الفرد محبوباً ومقبولاً من الآخرين). ولإشباع هذه المجموعة من الحاجات فإن منظمات الأعمال تشجع المشاركة في الأحداث الاجتماعية، وإنشاء النوادي الاجتماعية، وعقد المسابقات الرياضية وغيرها من الأمور التي تساعد على تكوين الصداقات وإحداث التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.

وقد سمي ماسلو المجموعات الثلاث السابقة: (الفسيولوجية، الأمن، والاجتماعية) حاجات النقص أو القصور Deficiency needs بمعنى إن عدم إشباع هذه الحاجات يؤدي إلى عدم نمو الفرد بشكل صحي بدنياً ونفسياً. وعلى النقيض من ذلك فإن المجموعتين الأعلى من الحاجات والموجودتين في قمة هرم الحاجات والتي أسماها بحاجات النمو Growth Needs فإن إشباعها يساعد في نمو الفرد وبلوغه مستوى الكمال.

(4) **حاجات التقدير: Esteem Needs** والمجموعة الرابعة من الحاجات هي حاجات التقدير، وتتضمن حاجة الفرد لتنمية احترام الذات والحصول على قبول الآخرين له. ويدخل في هذه المجموعة أيضاً الرغبة في تحقيق النجاح والحصول على مكانة مرموقة والشهرة بين الناس. وتستطيع منظمات الأعمال أن تشبع هذه المجموعة من الحاجات من خلال وسائل عديدة منها: عمل جوائز للأعمال والإنجازات المتميزة، إعطاء حوافز مادية-

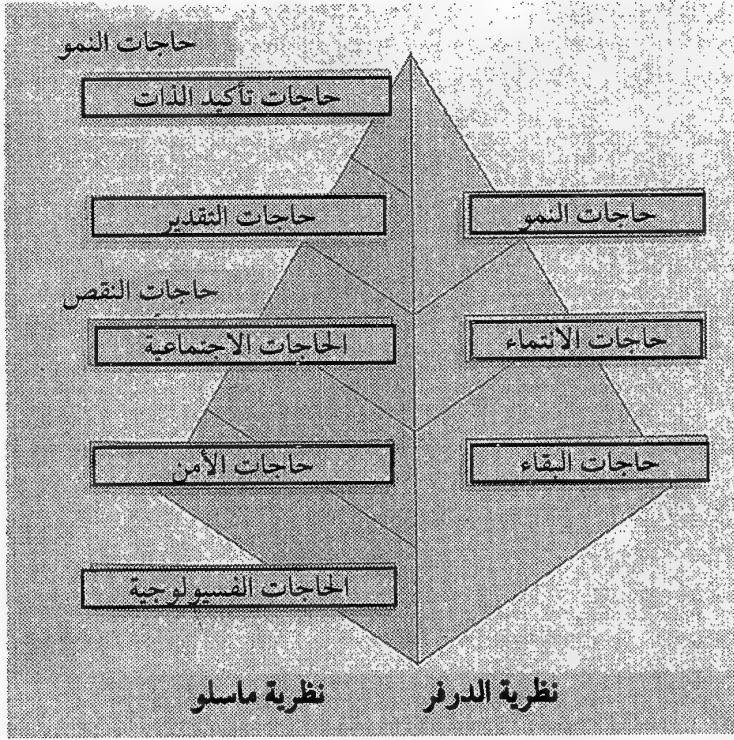
ولو بسيطة كمكافأة للاقتراحات التي تساعد على تطوير العمل، أو إرسال خطابات شكر، أو اعطاء شهادات تفوق، أو النشر عن قصص النجاح والأعمال المتميزة في صحيفة الشركة... إلخ.

(5) **الحاجة إلى تأكيد الذات: Self-Actualization Needs** يأتي في قمة هرم الحاجات الحاجة إلى تأكيد الذات وهي تنشط فقط بعد أن يتم إشباع باقي الحاجات الدنيا وهي تشير إلى حاجة الفرد إلى توافر الظروف التي تساعد على إبراز قدرته على الابتكار، وأن يعطي أفضل ما عنده حتى يستطيع أن يشعر بكيانه الخاص. وتستطيع منظمات الأعمال أن تستفيد كثيراً من الأشخاص الذين ترتفع لديهم هذه المجموعة، من الحاجات فمن خلال توفير الظروف التي تساعد على إشباع حاجتهم إلى تأكيد الذات تكون قد استغلت مواردها البشرية بشكل فعال.

ولقد دعمت نتائج البحوث عملية التفرقة بين حاجات النقص وحاجات النمو ولكن لسوء الحظ فقد أظهرت البحوث أيضاً أنه ليس باستطاعة كل الناس إشباع الحاجات العليا في العمل. فمثلاً وجد بورتير Porter أن المديرين في المستويات الدنيا يستطيعون فقط إشباع حاجات النقص (الحاجات الدنيا) في حين أن المديرين في المستويات العليا باستطاعتهم إشباع حاجات النقص وحاجات النمو من خلال العمل. وبوجه عام فإن نظرية ماسلو لم تجد تدعياً قوياً على الأخص بالنسبة لأنواع الحاجات في الواقع. وبالنسبة لفرضية التدرج الهرمي في إشباع الحاجات فقد فشل العديد من الباحثين في إثبات وجود خمسة أنواع للحاجات فقط أو أنها تنشط وفقاً للتدرج الذي أشار إليه ماسلو.

#### (ب) نظرية الدرر Alderfer's E.R.G Theory

استجابة للانتقادات التي وجهت لنظرية ماسلو؛ قدم الدرر Alderfer نظرية بديلة معروفة باسم: E.R.G Theory. وهذه النظرية أبسط كثيراً من نظرية ماسلو حيث تم تصنيف الحاجات في ثلاث مجموعات فقط ولم تشترط ضرورة التدرج في إشباع هذه الحاجات. فأي حاجة يمكن لها أن تنشط في أي وقت. وتشمل المجموعات الثلاث للحاجات وفقاً لهذه النظرية: حاجات البقاء Existence وحاجات الانتماء Relatedness وحاجات النمو Growth. وتقابل حاجات البقاء الحاجات الفسيولوجية والأمن في نظرية ماسلو. أما حاجات الانتماء فإنها تقابل الحاجات الاجتماعية وأخيراً فإن حاجات النمو تقابل حاجات التقدير وتأكيد الذات. ويبين الشكل (4-3) العلاقة بين النظريتين.



شكل (3-4) المقارنة بين نظريتي الحاجات

تقابل الحاجات الخمس التي وردت في نظرية ماسلو الحاجات الثلاث التي وردت في نظرية الدرر. وبينما تؤكد نظرية ماسلو على إشباع الحاجات بالترتيب لا تؤكد نظرية الدرر على الترتيب في إشباع الحاجات

وبالرغم من أن نظريتي الحاجات لم تتفق بدقة على عدد الحاجات والعلاقة بينها إلا أنهما لم يختلفا على أن إشباع الحاجات الإنسانية أمر له أهمية في الدافعية للعمل.

### التطبيقات الإدارية لنظريات الاحتياجات

#### Managerial Applications of Need Theories

تقدم نظريات الاحتياجات مساعدات مباشرة للإدارة؛ لأنها تقترح عليها برامج محددة لزيادة مستوى تحفز العاملين لأداء أعمالهم بالأسلوب الذي ترضاه الإدارة. ولذلك من المناسب استعراض ما تقوم به المنظمات لإشباع احتياجات العاملين.

**الرعاية الصحية للعاملين : Promote a Healthy workforce** ومما تقوم به الشركات في هذا المجال دفع أقساط التأمين للعاملين ذوي العادات الصحية الجيدة وزيادة مقدار القسط على العاملين المدخنين وغيرهم من ذوي العادات التي تزيد المشاكل الصحية. وإلى المدى الذي يحفز هذا الأسلوب العاملين لتبني عادات صحية جيدة فإن المنظمات تكون قد نجحت في إشباع الحاجات الطبيعية للعاملين فيها. كما تعمل الشركات أيضاً على تحسين مستوى الصحة

العقلية للعاملين بها من خلال تمكينهم من زيارة الأطباء النفسيين وغيرهم مع أن ذلك مكلف جدا. وتستخدم شركة ويسلون بانول الكندية شبكة الاتصالات الدولية الإنترنت لتوفير الاستشارات في هذا المجال للعاملين بها عن طريق 68 متخصصاً في هذا المجال.

**محاولة تحقيق الأمن المالي للعاملين :** *Provide Financial Security* وتتبع بعض الشركات نظاماً متطورة عن نظم التوفير العادية. فبعض الشركات العاملة في صناعة أجزاء السيارات تقدم للعاملين قرضاً بفائدة 3% فقط يسدد على عشر سنوات عند التحاق أولادهم بالجامعة. ويعتبر الأمن الوظيفي أحد أهم أنواع الأمن المالي خاصة في أوقات الاضطراب الاقتصادي، ولذلك تمد بعض الشركات يدها لمن شملهم التسريح في دفع تكلفة الحصول على وظيفة خارجها. ومن أفضل البرامج في هذا المجال برنامج A.T & T ووانج حيث يقدمان استشارات مهنية ومساعدات للبحث عن عمل لمن شملهم التسريح. ومع أنه من الأفضل عدم تعرض العامل للتسريح إطلاقاً ، فإن معرفة العامل بوجود هذه الخدمة في هذه الظروف يقلل الاتجاهات السلبية نحو المنظمة لدى هذا الفريق من العاملين.

### قضية أخلاقية:

إنه شيء جميل أن تساعد الشركات من تستغني عنهم من العاملين في الحصول على عمل، ولكن قد يدعي البعض أن ذلك شيئاً غير أخلاقي لأن تكلفة ذلك عالية جداً مما يضعف مركز حملة الأسهم . ما شعورك تجاه هذا الادعاء؟

**توفير فرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية :** *Provide Opportunities to Socialize* وفي هذا المجال تقيم شركة IBM نزهة سنوية قرب مركزها الرئيسي في مدينة نيويورك تطلق عليها: يوم الأسرة. وتدمج بعض الشركات هذه الأنشطة ضمن أنشطتها الثقافية. كذلك فإن شركة أودتكس Odetics في كاليفورنيا لها فريق مسرحي خاص، كما أنها تنظم بعض المناسبات للترويح عن العاملين تنتهي في بعض الأحيان ببعض المسابقات المضحكة .

**تقدير تفوق العاملين :** *Recognize Employee's Accomplishments* يعتبر تقدير تفوق العاملين وتحقيقهم لأهدافهم أهم وسائل إشباع الحاجة إلى التقدير (شكل 4-4). وفي هذا المجال فإن شركة GTE التي يقع مقرها في مدينة تمبل تراس Temple Terras ولاية فلوريدا يعطي جائزة للعامل الذي يبتكر أسلوباً يحسن مستوى رضا العملاء أو أداء العمل. وتضم الجائزة الكبرى التي تقدمها الشركة للعامل المتفوق أربعة أيام رحلة درجة أولى، بالإضافة ميدالية تذكارية قيمتها 500 \$، ونشر صورة العامل ومقال للتعريف به في مجلة الشركة. ويقدم الكثير من الشركات الكبرى جوائز ذات فوائد طويلة المدى مثل: أجهزة الفيديو والكمبيوتر في المناسبات الخاصة بتكريم المتفوقين.



شكل (4-4) تقدير الخدمات الجليلة : طريقة جيدة لإشباع الحاجة إلى التقدير

في شركة درابرلابس Draper Labs فبعد 41 سنة خدمة ممتازة تم تقدير خدمات السيد/ نورم سيرز في حفلة أقيمت على شرفه. ورغم أن القيمة المادية للجائزة لم تكن كبيرة إلا أن قيمتها بالنسبة له كانت كبيرة حيث ساهمت في إشباع حاجته للاحترام والتقدير

ونصرف النظر عن الشكل الذي تأخذه ممارسات الشركات فإن هذه الممارسات تساهم في إشباع الحاجة إلى التقدير إذا تم ربطها بالسلوك المرغوب. فالمكافآت العامة لا تساهم في إشباع تلك الحاجة بل وتقلل من تأثير الجوائز الأخرى، ومع ذلك فإن كثيراً من الشركات قد أدركت قيمة الجوائز العامة التي تمنح لكل العاملين مثل الأجازات نظراً لأنها تساهم في إشباع العديد من الحاجات. ولمزيد من الفهم لذلك الموضوع اقرأ الاتجاهات الحديثة في الشركات المعاصرة الموجود في الجزء الثاني

### الاتجاهات الحديثة: ما الذي تفعله الشركات المعاصرة؛

#### منح الإجازات للحصول على سلوك جيد: Time Off for Good Behavior

بالإضافة إلى إشباع إحتياجات العاملين أثناء العمل، فإن الكثير من الشركات تعطي العاملين اجازات من العمل لإشباع حاجات متعددة. وقد يأخذ ذلك شكل إجازة للفسح أو لأغراض أخرى كالعمل في شيء آخر Sabbatical. ويحصل الكثير من المدرسين وأساتذة الجامعات على تلك الإجازات لتجديد معلوماتهم في مجالاتهم المهنية. وقد قلدت كبريات الشركات الجامعات والمدارس في ذلك. ومن الشركات الرائدة في هذا المجال شركات أمريكان إكسبريس وزيروكس وماكدونالدز، وديوبونت. وقد قدرت نسبة من يمنح تلك الإجازات بنسبة 14% إلى 24% من الشركات الأمريكية. والفكرة التي تقوم عليها هذه الإجازات هي إعطاء العاملين فرصة يستحقونها لإشباع حاجاتهم الطبيعية، ولإعادة تجديد قدراتهم ورغبتهم في العمل. وقد اعترف المسؤولون في هذه الشركات صراحة بتلك الحاجة خاصة بالنسبة للعاملين في الصناعات التي تتغير بسرعة تؤثر على أعصاب العاملين. فعلى سبيل المثال فإن شركة آبل للكمبيوتر تعطي عاملها أجازة قدرها ستة أسابيع كل خمس سنوات يفعلون فيها ما يشاءون لتنشيط أنفسهم.



كذلك فإن لتلك الإجازات فائدة أخرى. إنها تعبر عن امتنان الشركة للخدمات الأمنية التي قدمها العامل، وهي بذلك تشبع حاجته للتقدير. ووفقاً للمتحدث باسم شركة آبل للكمبيوتر فإن برنامجهم يُعبر عن اهتمام الشركة بالعامل كشخص متوازن، فهي لا تعتبر العامل فيها مثل ذكور النمل مهمتهم العمل فقط. ولا يتوقع كل العاملين الحصول على الإجازات الخاصة بتجديد المعلومات وإجراء البحوث، ولكن نسبة متزايدة تتوقع الحصول على إجازات سنوية متزايدة. ووفقاً للخبراء في هذا المجال فإن الباحثين عن العمل لا يشعرون بالحياة من مناقشة ما تقدمه الشركة في هذا المجال، ويرى هؤلاء الخبراء أن أعداداً متزايدة من العاملين سيغيرون وظائفهم لهذا السبب.

وعلى الأقل فإن نسبة متزايدة من العاملين تطالب على الأقل بالحصول على أجازة غير مدفوعة الأجر للإنجاز ما عليهم من واجبات بعيداً عن العمل. وقد أدى ذلك إلى قيام الشركات بأنشطة ابتكارية في هذا المجال. فعلى سبيل المثال فإن شركة أوتومن هاربر Autumn Harper التي تعمل في صناعة مستحضرات التجميل تسمح لمن لديه فائض إجازات بالتنازل عنها لمن هم بحاجة إليها لأي سبب. ورغم أن هذا لا يكلف الشركة شيئاً إلا أنه يساعد على إشباع الاحتياجات الاجتماعية، وحاجة العاملين إلى التقدير.

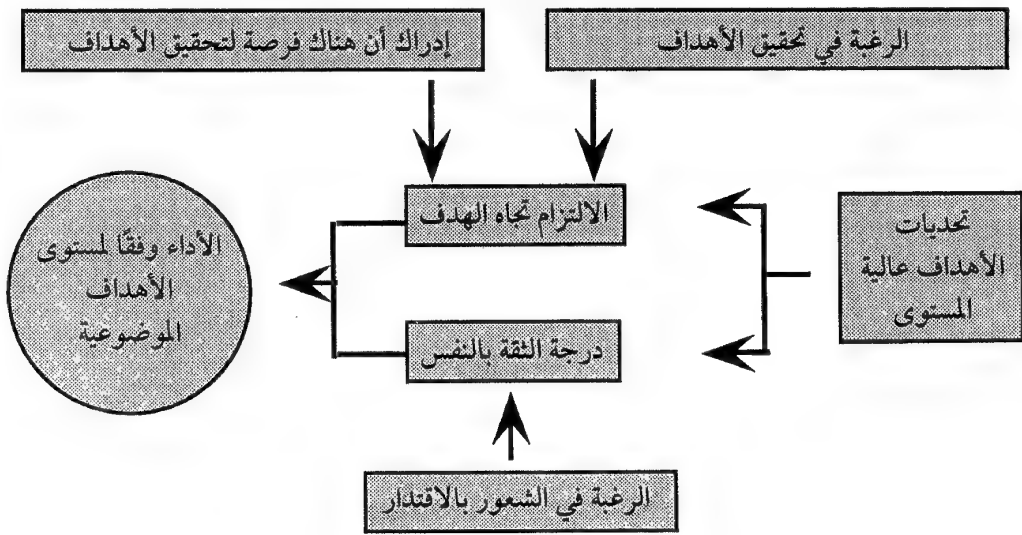
ويحذر الخبراء من أن الشركات قد تنظر إلى العامل الذي يأخذ إجازات طويلة على أنه لا يكرس جهده ووقته للعمل لأنه ضعيف القدرات، ولكن البعض يستحق تلك الإجازات. وعلى العكس من ذلك يرى بعض الخبراء أن نمو مهارات العاملين أمر جيد بالنسبة للشركة. ومع نمو عدد الشركات التي توفر فرصة النمو للعاملين عن طريق منحهم الإجازات فلإننا وفقاً لنظريات الحاجات كأساس للدوافع نتوقع أن يجني المزيد من العاملين والشركات مزايا تلك الإجازات.

ويفترض هذا النموذج أيضاً أن تحديد الأهداف سيقود الفرد إلى تبني تلك الأهداف باعتبارها أهداف شخصية بمعنى أنه سيكون لدى الفرد ما يسمى: بالالتزام تجاه الأهداف Goal Commitment مما يجعله يبذل قصارى جهده لتحقيقها. وبالطبع فإن مدى قوة التزام الفرد تجاه تلك الأهداف يتأثر بمدى توفر الرغبة لديه لتحقيق تلك الأهداف وإقناعه بإمكانية تحقيقها. ويعني ذلك أنه كلما قويت الرغبة وزادت القدرة ارتفع مستوى الالتزام. وعلى العكس من ذلك فإنه كلما ضعفت الرغبة وكلما أدرك العامل أنه لا يملك القدرات الكافية لتحقيقها فإن مستوى التزامه بتحقيق تلك الأهداف سيكون ضعيفاً.

وأخيراً فإن هذا النموذج يدعي أن اعتقاد الفرد بخصوص ثقته بنفسه وبخصوص التزامه تجاه الأهداف يؤثران في مستوى الأداء. وهذا أمر منطقي؛ لأن الفرد سيبدل قصارى جهده إذا كان يأمل في النجاح بعكس ما إذا كان يعتقد أن جهده سيضيع سدى. كذلك فإن الأهداف غير المقبولة من الشخص سيكون لها تأثير ضئيل في توجيه سلوكه. ويبين الشكل (4-5) ملخص للنموذج.

### قضية عالمية:

هل تعتقد أن الاجتهاد لتحقيق الأهداف ظاهرة إنسانية عامة أم أن ذلك يختلف من ثقافة لأخرى؟



(شكل 5-4) خلاصة منطقية لتأثير وضع الأهداف على الأداء عندما يتم تحدى العاملين لتحقيق أهداف كبيرة فإن العديد من الأشياء يحدث:

- (1) يقوم العاملون بتقييم رغبتهم في تحقيق الأهداف وقدرتهم على ذلك، ويؤثر ذلك على التزامهم بذلك.
- (2) يقوم العاملون بدراسة مدى تأثير تحقيقهم للأهداف على ثقتهم بأنفسهم وعندما يكون مستوى الالتزام والثقة بالنفس عاليين فإن العاملين يكونون محفزين للعمل على مستوى الأهداف.

### ارشادات للإدارة لوضع أهداف أداء فعالة :

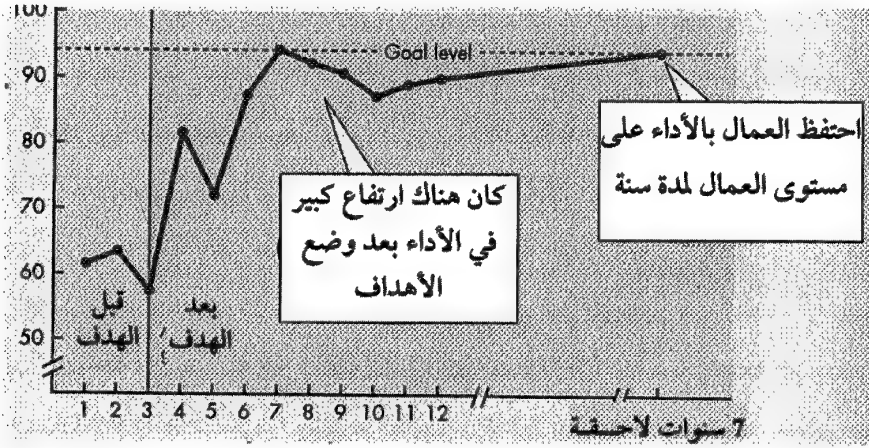
#### Manager's Guidelines for Setting Effective Performance Goals:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسات والبحوث حول نظرية وضع الأهداف يمكن استخلاص العديد من المبادئ التي يمكن اعتبارها بمثابة مرشد للإدارة لضمان فعالية تلك الأهداف في تقوية الدافعية وأهم تلك المبادئ ما يلي:

(1) **تحديد أهداف معينة:** - Assign Specific Goals حيث تدل نتائج الدراسات أن مستوى أداء الفرد يكون أعلى حينما يطلب منه إنجاز أهداف عالية محددة مما لو طلب منه مجرد أن يبذل قصارى جهده، أولاً تكون هناك أهداف محددة بالمرّة. فالأهداف يجب أن تتحدى قدرات الفرد وتقوى دوافعه لا لإرضاء الإدارة فقط وإنما ليقنع نفسه بأنه قادر على مواجهة التحديات.

وأحد الأمثلة الكلاسيكية على أهمية وضع أهداف عالية ومحددة الدراسة التي تمت في إحدى شركات الأخشاب في أوكلاهوما Oklahoma وأجريت على العمال الذين يقومون بتحميل كتل الأخشاب من الغابات على عربات لنقلها إلى موقع الشركة حيث مصنع

التقطيع. فخلال الثلاثة أشهر السابقة على الدراسة كان العمال يحملون سيارات النقل بـ 60% فقط من حمولتها القانونية مما يرفع من تكاليف النقل. وقد وضع لعمال التحميل هدف جديد هو تحميل عربات النقل بـ 94% من طاقتها القانونية. وكما يتضح من الشكل (6-4) أن هذا الهدف الجديد كان له تأثير كبير على الأداء فقد ارتفع مستوى الأداء في أسابيع قليلة وظل على هذا المستوى لمدة سبع سنوات لاحقة مما حقق للشركة وفرات ملحوظة.



شكل (6-4) بعض النتائج المثيرة لوضع الأهداف

لقد تحسن أداء عمال تحميل الأخشاب بعد وضع أهداف محددة لهم، حيث ارتفعت نسبة التحميل مما يقرب من 60% إلى ما يقرب من 94% وقد بقي الأداء عند هذا المستوى لمدة سبع سنوات

(2) **تحديد أهداف أداء صعبة ولكن مقبولة: Assign Difficult-but Acceptable Performance Goals** فالأهداف السهلة لا تخلق أي تحد ولا تقوي الدافع على الأداء بل قد تضعفه. لذلك ينبغي أن يراعي عند وضع الأهداف أن تكون عالية تقوي دافع الفرد على مواجهة التحدي. ولكن ينبغي في نفس الوقت ألا تكون مستحيلة التحقيق بل يجب أن تكون معقولة ومنطقية وفي حدود استطاعة الفرد وإلا فقدت أهميتها في تقوية الدافع على الأداء.

ومن العوامل التي تساعد على تقوية التزام الأفراد تجاه الأهداف مشاركتهم في وضع تلك الأهداف بدلا من انفراد الرئيس أو المشرف بوضعها. ولاشك أن تلك المشاركة ستجعل الأفراد أكثر قبولاً للأهداف وتقوي التزامهم بتحقيقها.

(3) **توفير معلومات مرتدة عن مدى التقدم في تحقيق الهدف:** يلاحظ الفرد لابد أن يحصل على تيار من المعلومات المرتدة تبين مدى تقدمه في تحقيق الهدف وإلا سار نحو الهدف

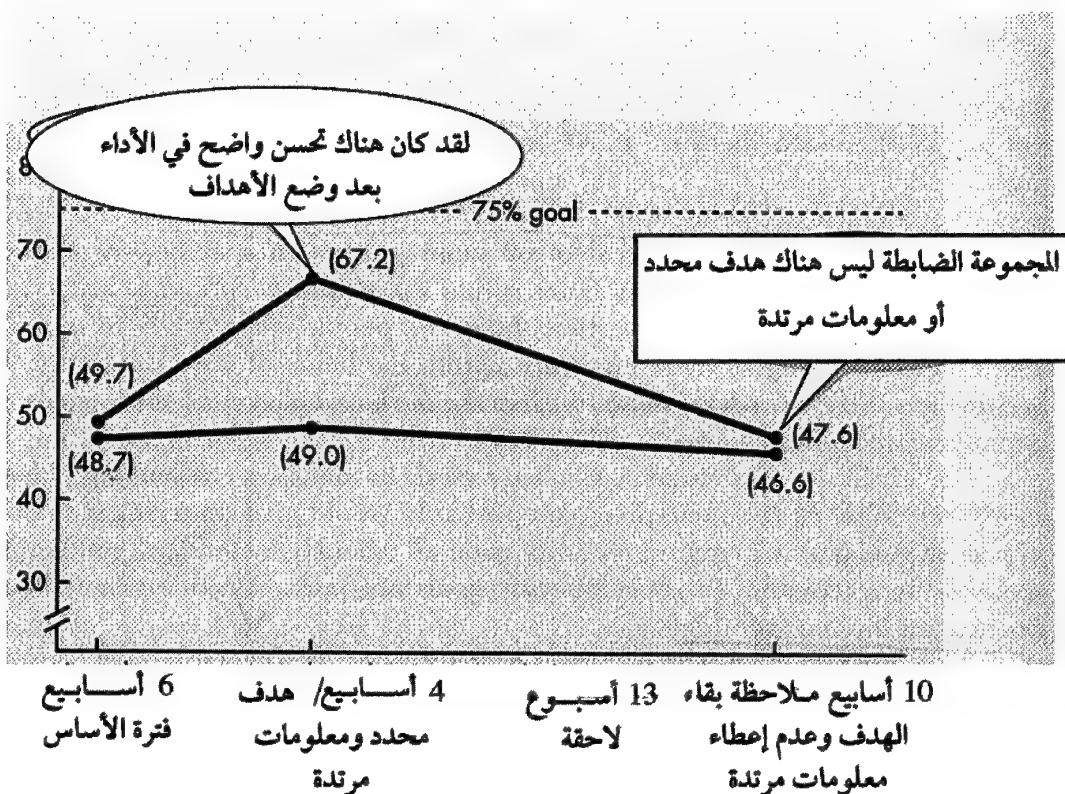
كالأعمى فهو في حاجة إلى معرفة إلى أين وصل؟ وهل يسير في الطريق الصحيح أم لا؟ وما المعوقات التي تواجهه وبدون ذلك قد لا ينجح الفرد في تحقيق الهدف.

وأحد الأمثلة التي تدل على أهمية المعلومات المرتدة في تحسين الأداء الدراسة التي أجريت على القائمين بتسليم الطلبات في شركة Pizza Hut فقد لوحظ أن معظم السائقين حرصاً منهم على سرعة التسليم؛ لا يلتزمون ببعض قواعد المرور وعلى الأخص بالنسبة للوقوف في التقاطعات. وللحد من هذا السلوك أجريت دراسة استغرقت تسعة أشهر كان فيها فريق البحث المتخفي يراقب سلوك السائقين وقد اتضح أنهم كانوا يحافظون على الوقوف في القطاعات بنسبة 50% ونظراً لأن هذه النسبة غير مقبولة فقد طُلب من المجموعة التجريبية أن ترتفع نسبة الالتزام إلى 75% وكان يتم إعطائهم معلومات مرتدة من أدائهم كل أربعة أسابيع تبين لهم مدى الالتزام بالهدف. وإلى جانب المجموعة التجريبية التي كانت تجرى عليها الدراسة كانت هناك مجموعة ضابطة لم يحدد لها أي هدف ولم يعط لها أية معلومات مرتدة. وبعد الأربعة أسابيع تم التوقف عن إعطاء أية معلومات مرتدة للمجموعة التجريبية مع بقاء نفس الهدف (75%) واستمر هذا الوضع لمدة ستة أسابيع فماذا كانت النتيجة؟ يوضح الشكل (4-7) أن تحديد الهدف الحالي مع إعطاء معلومات مرتدة عن مدى التقدم بنحو الهدف قد ساعد على تحقيق الهدف المطلوب. ولكن عندما توقفت المعلومات المرتدة عاد مستوى الأداء للمستوى الذي كان عليه أولاً (نسبة توقف حوالي 50%).

### الدافعية من خلال مراعاة العدالة Motivating By Being Fair

في النظريات السابقة كان التركيز على العمليات الفردية سواء بالنسبة لنظريات الحاجات أو الاستجابة للأهداف. وهناك مدخل آخر في الدافعية وهو فردي أيضاً ولكنه يضيف بُعداً اجتماعياً جديداً وهو "المقارنة الاجتماعية" حيث يقارن الفرد ما يحدث له بما يحدث للآخرين. أو بالمعايير العامة.

ويتضمن هذا المدخل نظريتين في العدالة التنظيمية الأولى تسمى: نظرية العدالة Equity Theory والثانية نظرية العدالة الإجرائية Procedural Justice، وتعلق الأولى بشعور الفرد بمدى عدالة النواتج التي يحصل عليها من المنظمة، والثانية: بمدى عدالة الإجراءات التي أتت في اتخاذ القرارات المتعلقة بتلك النواتج والقرارات التنظيمية عموماً.



المجموعة الضابطة ليس هناك هدف محدد أو معلومات مرتدة

شكل (7-4) المعلومات المرتدة عنصر أساسي من عناصر وضع الأهداف

اقترب موزعو البيتزا من الأهداف (نسبة التقاطعات وهي 75%) خلال المدة التي حصلوا فيها على معلومات عكسية وقد عاد أداؤهم للمستوى السابق بعد عدة أشهر من التوقف عن تزويدهم بالمعلومات المرتدة

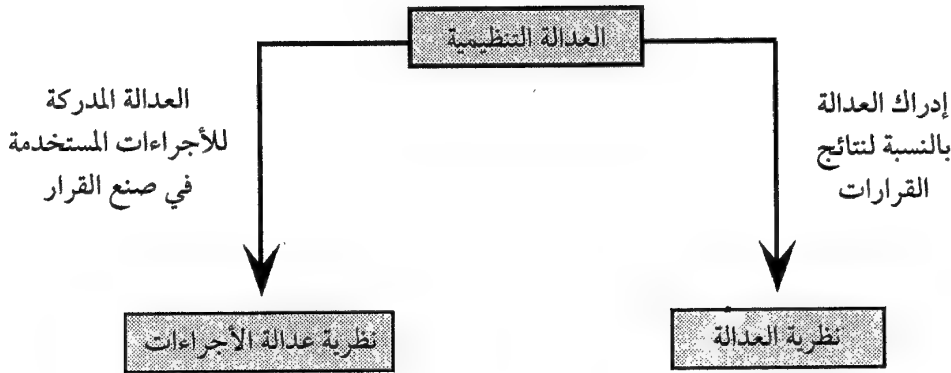
### (1) نظرية العدالة : Adam's Equity Theory

تعتبر نظرية العدالة التي قدمها Adam عام 1965 أحد النظريات الأساسية في العدالة التنظيمية.

ومضمون هذه النظرية : أن الفرد يكون مدفوعاً للمحافظة على علاقة عادلة بالمقارنة بالآخرين وتجنب العلاقة غير العادلة.

ووفقاً لهذه النظرية فإن الفرد يقارن نفسه بالغير في ضوء متغيرين : الأول: النواتج أو المخرجات Outcomes والثاني المدخلات Inputs. وتتمثل النواتج فيما يحصل عليه الفرد من عمله كالأجر، والمزايا الإضافية، والمكانة. أما المدخلات فتتمثل فيما يعطيه الفرد للمنظمة مثل: وقت العمل، مقدار الجهد المبذول، ومؤهلاته، وخبراته. ونظرية العدالة تهتم بالمدخلات والمخرجات كما يدركها الفرد سواء كان هذا الإدراك وثيقاً أو غير وثيق.

وعند المقارنة فإن الفرد يضع مخرجاته ومدخلاته في شكل نسبة ويقارنها بنسبة الشخص الآخر (الذي قد يكون عضواً في نفس جماعة العمل، أو موظف آخر بنفس الشركة، أو شخص يعمل في نفس المجال ولكن في شركة أخرى. وقد يقارن بنفسه ولكن في فترة أخرى من حياته. وكما يتضح من الشكل (4-9) فإن هذه المقارنة قد تسفر عن ثلاث حالات مختلفة: أن نسبته أعلى من غيره (عدم عدالة)، أو نسبته أقل من غيره (عدم عدالة أيضاً) أو نسبته مساوية (عدالة).



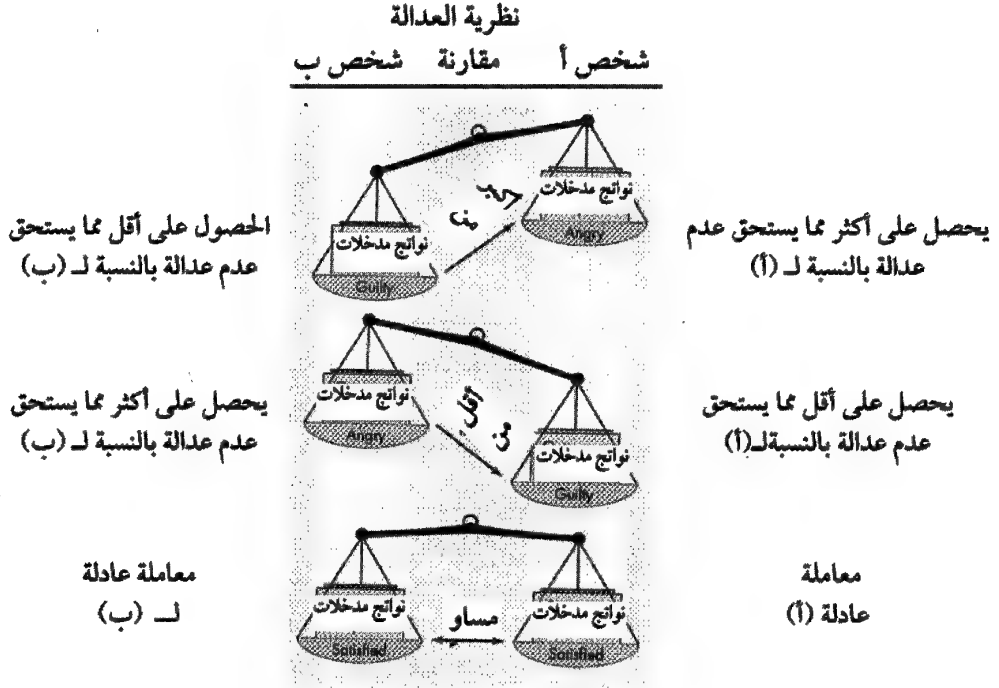
شكل (4-8) يوجد نوعان من أنواع العدالة التنظيمية

يتأسس إدراك العاملين للعدالة في المنظمة على اعتقادهم بشأن عدالة الإجراءات المستخدمة في الوصول إلى القرارات (عدالة الإجراءات) وعلى عدالة النتائج (نظرية العدالة)

ولتوضيح المفاهيم السابقة نفترض أن كلا من Jack and Ray يعملان على نفس خط التجميع في إحدى الشركات. ويؤديان نفس العمل ولديهما نفس مدة الخبرة والتدريب ومستوى التعليم وكلاهما يعمل باجتهاد في عمله وباختصار فإن مدخلاتهما متساوية. فإذا افترضنا أن الشركة تعطي Jack أجراً أسبوعياً قدره 500 دولار بينما تعطي Ray 350 دولار فقط، في هذه الحالة فإن نسبة النواتج إلى المدخلات بالنسبة لـ Jack ستكون أعلى من نسبة Ray وبذلك سيحصل Jack على أعلى مما يستحق ويحصل Ray على أقل مما يستحق مما يخلق لدى الأول إحساس بالذنب ويخلق لدى الثاني شعور بالغضب، وكلاهما مشاعر سلبية تدفع الناس لمحاولة تغييرها ويلجأ الناس لطرق عديدة في محاولة تغيير الموقف غير العادل بينها الجدول (4-1).

ويتضح من الجدول السابق أن الأفراد الذين يشعرون بأن ما يحصلون عليه أقل مما يجب إما أن يقللوا من مدخلاتهم أو يحاولوا زيادة نواتجهم. ويمكن تقليل المدخلات مثلاً من خلال الحضور متأخر للعمل، الانصراف قبل الموعد، أخذ فترات راحة أطول، إنجاز عمل أقل، إنجاز عمل أقل جودة أو في أكثر الأحوال تطرّفًا يمكن ترك العمل كلية.

وبالنسبة لزيادة النواتج فيمكن أن يتم من خلال طلب ترقية، أو أخذ بعض ممتلكات الشركة للمنزل كالأدوات والمهمات. ويمكن للأفراد الذين يشعرون بأن ما يحصلون عليه أكثر مما يجب عمل عكس ما سبق بزيادة المدخلات أو تخفيض النواتج. ويمكن في هذه الحالة زيادة المدخلات من خلال بذل مزيد من الجهد، عمل في ساعات إضافية.



شكل (9-4) تلخيص لنظرية العدالة

حتى يحكم الناس على ما إذا كانوا يحصلون على معاملة عادلة أو غير عادلة فإنهم يقارنون بين نسبة ما يقدمونه إلى ما يحصلون عليه بتلك النسبة الخاصة بزملائهم في العمل أو بأنفسهم في أوقات أخرى والنتيجة هي أنهم إما أن يحصلوا على أجر مرتفع أو منخفض أو عادل وهذا ما يلخصه الشكل.

وبوجه عام إعطاء مشاركة أكبر للمنظمة كما يمكن تخفيض النواتج بالعمل خلال فترة الأجازات، أو بالامتناع عن أخذ حوافز أو مزايا إضافية.

ولكن من الناحية العملية نادراً ما يلجأ الناس إلى تغيير الموقف ليصبح موقفاً عادلاً من خلال نواح سلوكية بل يحاولون تغييره من خلال تغيير إدراكهم ومشاعرهم تجاه الموقف أي من خلال التغيير النفسي. فمثلاً فإن الفرد الذي يشعر بأنه يحصل على أقل مما يستحق يحاول إقناع نفسه بأن مدخلات الشخص الآخر هي في الحقيقة أعلى من مدخلاته (إنه أكثر تأهيلاً مني لممارسة العمل). وبالمثل فإن الشخص الذي يشعر بأنه يحصل على أعلى مما يستحق يحاول إقناع نفسه بأنه أفضل فعلاً من الشخص الآخر، وأنه يستحق أجراً

## جدول (1-4) تلخيص لردود الأفعال المتوقعة للأحساس بعدم العدالة

يبدى العاملون تأثرهم بإدراك عدم عدالة ما يحصلون عليه من أجر في شكل سلوكي أو نفسي. وقد لخص الشكل بعض هذه التصرفات. وتساعد هذه التصرفات على تغيير عدم العدالة إلى إدراك بالعدالة أنواع ردود الأفعال

نوع عدم العدالة	سلوكيه (تصرفات وأفعال)	نفسية: تستطيع أن تفكر في
الحصول على أكثر مما يستحق	زيادة المدخلات (مثل بذل جهد أكثر في العمل) أو تخفيض النواتج (مثل العمل في الأجازات مدفوعة الأجر)	إقناع نفسك بأن ما تحصل عليه يتكافأ مع مدخلاتك. فمثلاً أنت تبذل جهد أكثر من غيرك في العمل ولذلك يجب أن تحصل على أجر أعلى.
الحصول على أقل مما يستحق	تقليل مدخلاتك (مثل تقليل الجهد في العمل) أو محاولة زيادة ما تحصل عليه من نواتج (أجر أعلى مثلاً).	إقناع نفسك بأن مدخلات الغير هي في الحقيقة أكبر من مدخلاتك (مثل إيهام النفس بأن الشخص الآخر محل المقارنة مؤهل أكثر ومن ثم يستحق نواتج أعلى).

أعلى منه. وتدل الكثير من الشواهد على أن الناس يكونون مدفوعين لتقليل إحساسهم بعدم العدل في العمل في صورة استجابات مختلفة. فعلى سبيل المثال فقد اتضح أن لاعبي كرة السلة المحترفين الذين يشعرون بأنهم يحصلون على أقل من حقهم يسجلون أهدافاً أقل بالمقارنة مع زملائهم الذين يشعرون بالعدل في المعاملة (بمعنى: أنهم خفضوا مدخلاتهم؛ استجابة للموقف غير العادل). كذلك تشير بعض الدراسات أن الموظفين الذين تستقطع الشركة جزءاً من رواتبهم يميلون إلى السرقة من الشركة بدرجة أكبر من زملائهم الذين يحصلون على أجورهم المعتادة.

**قضية عالمية:**

قد يكون لتوزيع الأجور بحيث يحصل البعض على أجر أعلى من الآخر منطق في الدول ذات الثقافة الفردية مثل الولايات المتحدة، أما في الدول الآسيوية التي تشجع فيها الثقافة الجماعية فإن العاملين قد يفضلون المساواة في الأجور.

**(1) العدالة الإجرائية: Procedural Justice**

ومفهوم العدالة الإجرائية مصدره علم القانون. ويتعلق هذا المفهوم بإدراك الفرد بمدى عدالة العمليات التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات التنظيمية فكلما كان الفرد أكثر



إحساساً بعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ مختلف القرارات التنظيمية كلما قوي لديه دافع الالتزام بها وتنفيذها. وقد كشف علماء السلوك عن وجهين للعدالة الإجرائية الأول يتعلق بالجانب الهيكلي للقرارات (أي كيف تتم هيكلة القرارات)، أما الثاني فإنه يتعلق بالجانب الاجتماعي (كيف تتم معاملة الناس أثناء صنع القرارات).

(أ) **الجانب الهيكلي في العدالة الإجرائية** *The Structural Side of Procedural Justice* : ويتعلق بالكيفية

التي يتم من خلالها صنع القرارات، وحتى تبدو تلك الكيفية عادلة يجب مراعاة ما يأتي:

1- أن يكون للناس صوت في إجراءات صنع القرارات بمعنى أن يكون لهم رأي

في صنع القرارات المؤثرة عليهم.

2- إعطاء الفرصة لتصحيح الأخطاء. فكما أن أحكام القضاء قابلة للمراجعة من

محاكم أعلى درجة فإن القرارات التنظيمية يجب أن يكون لها نفس الفرصة أيضاً (أنظر الشكل 10-4).

3- تطبيق قواعد وسياسات ثابتة. فإذا كانت سياسة الشركة هي إعطاء الأولوية

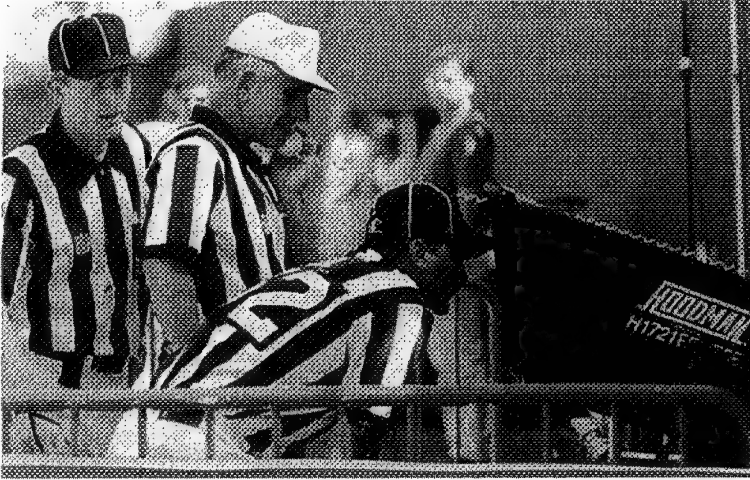
في اختيار فترة الاجازة الاعتيادية للعامل الأقدم فإن هذه السياسة في حد ذاتها عادلة إلا إذا طبقت على البعض دون البعض الآخر فإنها تصبح غير عادلة.

4- عدم التحيز عند اتخاذ القرارات. فعند إتخاذ قرارات التعيين مثلاً يجب عدم

التحيز ضد بعض الجماعات بسبب اللون أو الجنسية أو النوع مثلاً. وهذا مما يحسن إدراك العدالة الإجرائية.

(ب) **الجانب الاجتماعي في العدالة الإجرائية** *The Social Side of Procedural Justice* : عند تقييم

العدالة الإجرائية فهناك أيضاً الجانب الاجتماعي في الموضوع، ويتعلق ذلك بنوعية المعاملة التي يلقيها العامل على أيدي متخذي القرارات. ويتأثر الإحساس بمدى عدالة تلك المعاملة بناحيتين: الأولى بمدى صحة وكفاية المعلومات التي يتلقاها بخصوص تنفيذ القرارات، والثانية تتعلق بالحساسية الاجتماعية - أي مدى الاهتمام الذي يلقيه الفرد عند حدوث نتائج غير مرضية في تنفيذ القرارات وتدل الشواهد على أن الناس يكونون أكثر قبولا للنواتج السلبية حينما تقدم لهم معلومات كاملة عنها، وبغرض العلم والاستفادة وأن يؤخذ في الاعتبار عند تقديمها احترام مشاعر من تقدم لهم. ونعني بالقبول الأفضل عدة أشياء، فمثلاً فإن إدراك عدالة إجراءات منع التدخين يسهل قبول المدخنين لتلك القيود، ويحدث مثل ذلك في حالة تخفيض الأجور وتسريح العاملين. فرغم أن العاملين يكرهون تلك الإجراءات إلا أنهم يقبلونها إذا شعروا بعدالتها.



شكل (10-4)

مثالان لتحسين مستوى عدالة الإجراءات عن طريق تصحيح الأخطاء:

يسمح اتحاد كرة القدم لموظفيه الرسميين بتصحيح قراراتهم عندما يحتاجون ذلك ويساعد هذا الإجراء على تحسين مستوى عدالة الإجراءات ولكن استخدام ذلك مفيد لأنه يؤثر المباريات.

(انظر الصورة)



وعلى العكس من ذلك فإن المجتمع يتقبل تأخير الأحكام القانونية عن طريق السماح باستئناف الأحكام ونحن نقبل ذلك لأن السماح بتصحيح الأحكام الخاطئة يحسن إدراكنا للعدالة الإجرائية في النظام القانوني

### كيف يمكن للإدارة الاستفادة من نظرية العدالة؟

حتى تستطيع الإدارة الاستفادة من نظرية العدالة في الدافعية يمكن الأخذ في الاعتبار النواحي التالية:

1- تجنب دفع أجور أقل مما يجب. فالشركات التي تحاول تخفيض التكاليف من خلال إعطاء أجور أقل مما يجب قد تدفع العاملين إلى مسالك مختلفة منها السرقة، واستقطاع الكثير من أوقات العمل للراحة وتخفيض الإنتاج. كما قد يعبر العاملون عن استيائهم من عدم العدالة في الأجر بصورة متطرفة من خلال الإضراب، أو ترك العمل كلية.

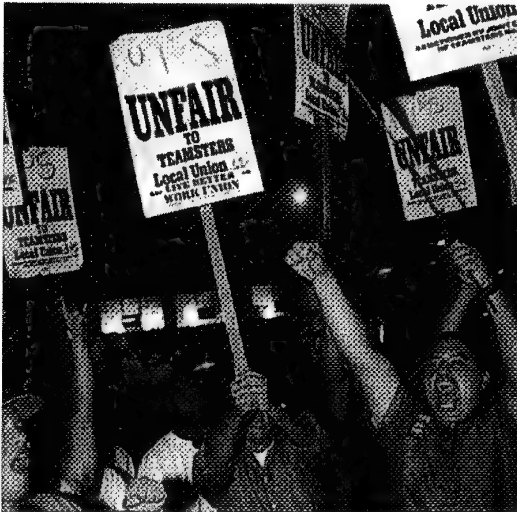
وهذا ما حدث بالضبط عندما أضرب 185000 من العاملين بشركة UPS عن العمل (شكل 11-4) وقد كان السبب في ذلك الإضراب هو شعور العاملين بعدم عدالة الشركة في معاملتهم. لأنها عينت عدداً من العاملين الذين يعملون نصف الوقت بأجر أقل من أجر من يعملون كل الوقت الذين يؤدون نفس العمل. وبعد 16 يوماً من الإضراب الذي كلف الشركة ملايين الدولارات تم تسوية الخلاف على أساس تقليص الاعتماد على من يعملون

جزءاً من الوقت، وزيادة مرتب الساعة لمن يعمل وقتاً كاملاً بمبلغ 3.10 دولار خلال مدة قدرها خمس سنوات . وبذلك زاد شعور العاملين بالعدالة .

وفي السنوات القليلة الماضية ظهر نظام أجور أطلق عليه هيكل الأجور المكون من مستويين . وفي ظل هذه النظم تدفع الشركات للعاملين الجدد مبلغاً أقل من الأجور التي تدفعها لقدامى العاملين الذين يؤدون نفس العمل . ولذلك فليس من المستغرب أن يعتبر هذا النظام غير عادل خاصة من أفراد الطبقة الدنيا . وعندما طبق هذا النظام في إحدى شركات الأغذية الكبرى ترك ثلثي العمال وظائفهم في أول ثلاثة أشهر . ولذلك فليس من المستغرب أن المشروعات الخاصة بتطبيق هذا النظام قد قوبلت بالرفض الشديد خاصة من إتحادات العمال .

2- تجنب دفع أجور أعلى مما يجب . يعتقد البعض أن إعطاء الناس أجوراً أعلى مما يجب قد يدفعهم إلى الاجتهاد في العمل بدرجة أكبر وزيادة الإنتاج إلا أنه في الغالب قد يحدث العكس أولاً : لأن التحسن في الإنتاجية قد يكون مؤقتاً، فمع مرور الوقت يشعر العاملون أنهم يستحقون ما يحصلون عليه مما قد يدفعهم إلى تخفيض الإنتاج إلى المستوى العادي وثانياً لأن إعطاء البعض فوق ما يستحق يعني أن الباقي وهم الأغلبية يحصلون على أقل من حقهم مما يدفعهم إلى تخفيض مستوى الأداء وخلق حالة من عدم الرضا والنتيجة النهائية هي الخسارة .

ونحن نعتقد بالطبع أن وضع الأقوال السابقة موضع التنفيذ من الصعب عملياً لأن الإحساس بالعدل أو عدم العدل تحكمه المشاعر والعمليات الإدراكية وهي أمور من الصعب التحكم فيها عملياً . وأفضل الحلول للتغلب نسبياً على تلك المصاعب هي أن تكون الإدارة منفتحة وأمينه بخصوص تقدير المدخلات والمخرجات الخاصة بالأفراد .



الشكل (11-4) الإضراب بسبب الشعور بالظلم

في أغسطس 1997 اشتكى سائقوا السيارات في شركة نقل البضائع الكبرى UPS من أن الشركة توظف عمالاً لجزء من الوقت بأجور منخفضة لأداء نفس العمل، وقد قاموا بالإضراب للتعبير عن شعورهم بأنهم يحصلون على أجور أقل من الأجر العادل مما كلف الشركة ملايين الدولارات

3- اجعل للناس صوتاً في القرارات المؤثرة فيهم. فالناس يكون لديهم إحساس قوى بعدالة القرارات التي أشتركوا في صنعها. فعلى سبيل المثال فإن الناس يشعرون بأن نتيجة الانتخابات عادلة طالما أن كل من كان له حق الدخول فيها أعطيت له الفرصة للمشاركة في العملية. ومن الوقائع التي توضح ذلك إضراب سائقي التاكسي في مدينة نيويورك؛ احتجاجاً على قرار أصدره أمير المدينة بشأن بعض قواعد العمل. والمثير أن السائقين لم يرفضوا القواعد، بل قبلوها بسرور، ولكن احتجاجهم كان على عدم أخذ الأمير رأيهم فيها قبل إصدارها.

4- توفير المعلومات عن النواتج بصورة كاملة وبطريقة حساسة. فالفرد يقدر أنه يُعامل معاملة عادلة أو غير عادلة في ضوء تحديد نواتجه ومدخلاته، وأيضاً في ضوء معرفة الكيفية التي تم بها تقييم تلك النواتج والمدخلات فمثلاً عملية تجميد الأجور قد تكون عملية مؤلمة ولكن من الممكن قبولها على أنها تصرف عادل إذا توفرت للأفراد معلومات كافية عن الإجراءات التي اتخذت في هذا الشأن، وإذا كان قد تم تبرير ذلك بطريقة روعيت فيها مشاعر الأفراد.

### الدافعية بتعديل التوقعات: Motivating by Altering Expectations

بدلاً من التركيز على الحاجات الفردية، أو الأهداف، أو المقارنة الاجتماعية فإن نظرية التوقع Expectancy theory تأخذ مدخلاً أشمل حيث تنظر إلى دور الدوافع في بيئة العمل الكلية. ووفقاً لهذه النظرية فإن الفرد سيكون لديه دافع قوي على العمل إذا توقع أنه سيحصل من العمل على ما يريده. وهي تنظر للإنسان باعتباره مخلوق رشيد يفكر في ما الذي ينبغي عمله حتى يكافأ وماذا يعني مقدار هذه المكافأة بالنسبة له، وذلك قبل أن يؤدي العمل بالفعل. ولا تهتم النظرية بما يفكر فيه الناس فقط بل تأخذ في اعتبارها أيضاً باقي العوامل الموجودة في البيئة التنظيمية، وكيف تتفاعل معاً لتؤثر في مستوى أداء الفرد في العمل.

### العناصر الأساسية لنظرية التوقع: Basic Elements of Expectancy Theory

يوافق المهتمون بنظرية التوقع على أن الدافع للعمل يحكمه ثلاثة أنواع من المتغيرات :

1- التوقع Expectancy: ويتمثل في اعتقاد الفرد بأن ما يبذله من جهد سينعكس بالضرورة على الأداء. فكثير من الناس يعتقد أنه إذا بذل جهداً كبيراً؛ فإن إنجازه سيكون عالياً. ولكن في بعض الحالات قد يعتقد الفرد بأن جهده لن ينعكس على مستوى أدائه. فالفرد الذي يستعين في عمله بأدوات ومعدات غير مناسبة ستكون توقعاته منخفضة بخصوص العلاقة بين الجهد المبذول والأداء.

2- **الوسيلة Instrumentality**: وتتعلق باعتقاد الفرد بأن ما حققه من أداء سوف يكون الوسيلة للحصول على المردود. فالفرد قد يبذل أقصى جهده في العمل ويحقق مستويات عالية من الأداء إلا أن دافعه للعمل سيتأثر إذا لم يحصل على المكافأة المناسبة لمستوى أدائه وهذا معناه: أن دافعه للعمل سينخفض إذا أدرك أن مستوى الأداء لا يفيد في الحصول على المردود.

3- **قيمة المكافأة بالنسبة للفرد Valence**: قد يعتقد الفرد أن ما بذله من جهد انعكس على مستوى الأداء وحصل على المكافأة المناسبة، ومع ذلك تبقى دوافعه للعمل منخفضة إذا كانت تلك المكافأة قليلة القيمة بالنسبة له فماذا تفيد مكافأة مقدارها 100 دولار في تقوية دوافع فرد دخله الشهري مثلاً عشرون ألف دولار؟

### قضية عالمية:

تعتبر قيمة التعويض عن الجهد عامل هام عند تحفيز العاملين من الدول المختلفة. وفي النهاية فإن الثقافة القومية قد تلعب دوراً هاماً في تحديد قوة تأثير أنواع التعويض المختلفة على أداء العامل. هل يمكنك ذكر أمثلة لتلك الاختلافات؟

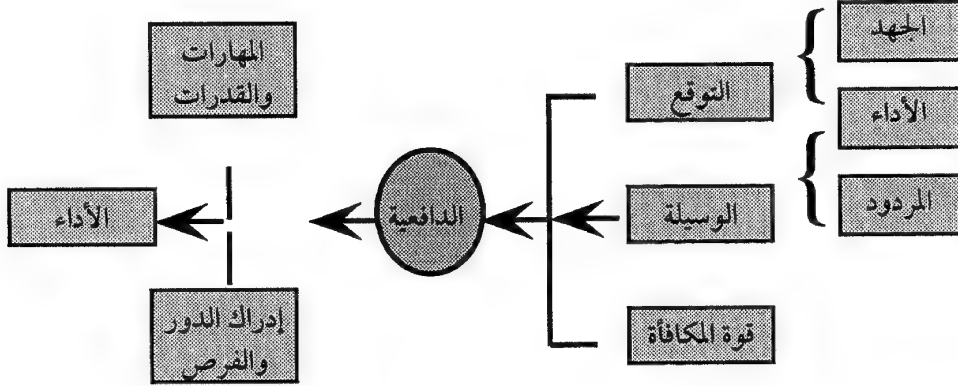
ووفقاً لنظرية التوقع فإن قوة الدافع هي ناتج حاصل ضرب العناصر الثلاثة معاً. وهذا معناه: أن مستوى الدافع يكون أعلى إذا كانت العناصر الثلاثة جميعها مرتفعة أكثر مما لو كانت هذه العناصر الثلاثة جميعها منخفضة. وهذا يعني أيضاً: أنه إذا كانت إحدى العناصر قيمتها (صفر)؛ فإن المستوى الكلي للدافعية يكون صفرًا.

### محددات أخرى للأداء:

كان نموذج نظرية التوقع في بدايته يركز على الدافعية وحدها باعتبارها المؤثر على الأداء، لكن تمت بعد ذلك تعديلات عديدة على النموذج وأدخلت متغيرات أخرى إضافة إلى الدافعية باعتبارها المؤثرة في الأداء كما يتضح من الشكل (4-12).

ويتضح من الشكل السابق أن كلا من المهارات والقدرات تشارك في التأثير على مستوى أداء الفرد في العمل، فبعض الناس قد يكونون ملائمين أكثر من غيرهم للقيام بعمل معين بسبب مهاراته وقدراته المتميزة. فمثلاً نجد أن الشخص الطويل، القوي، ولديه مهارة تنسيق عالية قد يكون لاعب كرة سلة محترف أفضل من الشخص القصير جداً، والضعيف جسمانياً الذي لا يتمتع بالقدرة على التنسيق حتى لو كانت دوافع الأخير قوية. كذلك فإن إدراك الفرد لدوره في العمل يؤثر على مستوى أدائه بمعنى اعتقاده بما يتوقعه الآخرون منه في العمل. وبالطبع فإلى أي مدى سيكون هناك خلاف (أو اتفاق) على ما ينبغي أن يقوم به الفرد فإن مستوى الأداء سيتأثر. فمثلاً نائب المدير الذي يعتقد

أن واجبه الأساسي هو تدريب الموظفين الجدد سيحصل على تقدير أداء منخفض من جانب رئيسه إذا كان يعتقد أن واجب المساعد أو النائب هو قضاء معظم وقت العمل في الأعمال الروتينية اليومية. وبذلك نجد أن مشاكل مستوى أداء هذا النائب لم تحدث بسبب نقص الدافعية ولكن بسبب سوء الفهم الخاص بطبيعة الدور .



الشكل (4-12) تلخيص لنظرية التوقع

وفقاً لنظرية التوقع فإن الدافع ينتج من تفاعل ثلاثة أنواع من الاعتقاد وهي: اعتقاد الفرد أن جهوده ستؤدي إلى الأداء المطلوب، واعتقاده أنه سيتم تعويضه عن جهوده. واعتقاده أن ما سيحصل عليه من تعويض سيكون ذا قيمة بالنسبة له. كذلك فإن النظرية تقرر أن الحوافز واحد من المؤثرات على الأداء الوظيفي

وأخيراً فقد أبرزت نظرية التوقع دور الفرض في مستوى أداء الفرد. فأفضل الأشخاص يمكن أن يكون مستوى أدائه منخفضاً إذا كانت الفرص المتاحة أمامه محدودة. فمثلاً نجد أن مندوب البيع الذي قد تكون دوافعه عالية يمكن أن يكون مستوى أدائه ضعيف إذا كانت المنطقة التي يعمل فيها محدودة أو لا تتوافر لديه بضائع كافية.

والخلاصة أن نظرية التوقع قد أبرزت أن مستوى أداء الفرد في العمل لا يتأثر بالدوافع وحدها دائماً بل يتأثر أيضاً بالمهارات والقدرات، وإدراك الدور ، والفرد.

### التطبيقات الإدارية لنظرية التوقعات

#### Managerial Applications of Expectancy Theory

بالرغم من أن النظرية لم تحظ بتأييد واسع في كل مفاهيمها إلا أنها تعتبر من أكثر النظريات قبولاً لدى المديرين الممارسين بسبب ما قدمته من مقترحات مفيدة أهمها:

- 1- معاونة الأفراد في تحقيق توقعاتهم بخصوص الربط بين الجهد والأداء. فيمكن من خلال التدريب توجيه جهود الأفراد لتنعكس على مستوى أدائهم في العمل. ويمكن أن يكون لسماع مقترحات الأفراد بخصوص طرق العمل دور هام في توطيد العلاقة بين الجهد والأداء .

2- إدارة أنظمة المكافآت بالشكل الذي يشعر الأفراد بقيمة وأهمية ما يحصل عليه من مكافآت، فمع تنوع قوة العمل لم يعد نوع واحد من المكافآت يرضي الجميع لذلك تلجأ بعض الشركات إلى تقديم برنامج يتضمن مزايا متنوعة يستطيع كل فرد أن يختار منها ما يشعر بفائدته وأهميته بالنسبة له ويسمى هذا النوع من البرامج Cafeteria- style benefit plans وقد أصبح هذا النوع منتشرًا في الشركات المعاصرة.

3- التأكيد على الارتباط بين الأداء والمردود. فقد أظهرت نتائج إحدى الدراسات الحديثة أن 25% فقط من العينة محل الدراسة كانت تستشعر وجود رابطة قوية بين مستوى الأداء والزيادة في الأجر. ومع ذلك فهناك أساليب عديدة تستطيع الشركة من خلالها توثيق هذه الرابطة مثل نظم الأجر على أساس الإنتاج، ونظام العمولة بالنسبة لرجال البيع وما شابه ذلك.

### قضية أخلاقية:

كان عمال إصلاح السيارات في ورش سيرز Sears يحصلون على نسبة قيمة تكلفة الإصلاح الذي ينجزونه. وقد دفعتهم هذه الاستراتيجية إلى القيام باصلاحات غير لازمة لسيارات العملاء. وقد قام سيرز بإلغاء تلك السياسة، ولكن الرسالة كانت واضحة وهي: كن حذرًا عندما تربط أجور العاملين بأدائهم، فربما تحصل فقط على ما دفعت من أجله.

وحتى نوضح أهمية اختيار أهم أنواع الأداء لبناء نظم دفع الأجور وفقًا له فكر في خطة الأجور التي تستخدمها IBM لتعويض مندوبي البيع لديها وعددهم ثلاثون ألفًا. ففي الماضي كانت الشركة تستخدم نظام المرتبات مع معظمهم، ولم تكن هناك علاقة بين أدائهم وبين ما يحصلون عليه من تعويض عن العمل. أما الآن فإن ما يحصلون عليه مرتبطا بعاملين هامين لنجاح الشركة وهما: الربحية ورضا العملاء. ولذلك فإنه بدلاً من حصولهم على عمولة مرتبطة بإجمالي المبيعات كما هي الحال في الكثير من الشركات، فإن 60% من عمولة بائعي الشركة مرتبطة بنسبة الأرباح على مبيعاتهم. ولذلك فكلما زادت أرباح الشركة كلما زادت عمولة البائع. وحتى تتأكد الشركة من أن البائع لا يحاول بيع منتجات عالية الأرباح لا يحتاج إليها العملاء، فإن النسبة الباقية من عمولتهم - 40% - مرتبطة برضا العملاء الذي يتم قياسه في استقصاءات منتظمة. ومنذ تطبيق الشركة لهذا النظام عام 1983 تغيرت نتائج أعمال الشركة وأصبحت اتجاهات الربح هي السائدة. وهناك بالقطع أسباب عديدة لذلك التحول الذي حدث بالشركة، ولكن الخبراء واثقون أن ربط ما يحصل عليه العامل من أجور وحوافز بالسلوك المطلوب أحد أهم تلك العوامل.

وهناك مثال آخر نأخذه من شركة كونتسنتال للطيران Continental Air lines ففي عام 1994 كانت هذه الشركة تعتبر ميسة من حيث وصول طائراتها في الموعد المحدد. وكانت هذه المشكلة تكلف الشركة 6 مليون دولار شهرياً. وحتى تتخلص الشركة من تلك المشكلة

بدأت تدفع عمولات للعاملين عندما تصل الطائرة في موعدها. وقد تراوحت العمولة بين 100 دولار لأعلى فئات العاملين و65 دولار لمن يليهم من الفئات الأخرى ومنذ اتباع تلك الخطة أصبحت الشركة من بين الشركات الرائدة في هذا المجال. كما أن كل عامل قد حصل على 700 دولار دخلا إضافيا في السنوات الأخيرة.

وبالطبع فإن التعويض ينبغي ألا يكون ماليا بطبيعته. ذلك أن للتقدير الرمزي تأثير كبير، وتعترف بعض الشركات بما يقدمه أفضل العاملين فيها في نشرة الأنباء التي تصدرها الشركة. وقد تمتع مبتكرو أحد الأدوية الشهيرة لعلاج تضخم البروستاتا بشركة ميرك للأدوية عندما رأوا صورهم على صدر مجلة الشركة. وقد أكد هذا المثال نقطة هامة هي أن تقدير العاملين يمكن أن يكون غير مكلف ماديا. ربما يكون لكلمة شكرا مفعولا سحريا إن نبتت من القلب. ومن الممكن معرفة بعض ممارسات الشركات في هذا المجال عن طريق مراجعة الجدول (2-4).

### الدافعية من خلال تصميم الوظائف لجعلها مثيرة

#### Motivating By Structuring Jobs To Make Them Interesting

لقد كان من نتيجة الإفراط في التخصص الذي دعت إليه حركة الإدارة العلمية أن تميز العمل بالروتينية وبأنه لا يتيح فرصة ملائمة للابتكار والتجديد وتأکید الذات. وتولد عن ذلك الإحساس بالملل والاستياء من العمل وانعكست آثار ذلك في بعض الظواهر السلبية مثل: الاعتزال المبكر من الخدمة، وارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل، وارتفاع معدلات الحوادث وزيادة عدد الأيام المفقودة بسبب الاضرابات وغير ذلك من الظواهر السلبية. من هنا كانت الدعوة في السنوات الأخيرة لإعادة تصميم العمل ليصبح أكثر قبولاً لدى الأفراد ويعزز دافعهم للعمل.

#### التوسيع الأفقي والتوسيع الرأسي للوظيفة :

#### Job Enlargement and Job Enrichment:

من بين المداخل الحديثة التي استخدمت لإعادة تصميم العمل ما يسمى: بالتوسيع الأفقي للوظيفة Job enlargement وفي هذا الأسلوب يعاد تصميم العمل بشكل يجعل الوظيفة تتضمن مجموعة متنوعة من الواجبات من نفس المستوى بدلا من القيام بمجرد جزء بسيط من العملية طول الوقت. ولا يحتاج تطبيق هذا الأسلوب إلى تسليح الفرد بمهارات جديدة كما لا يحمل بمسئوليات أعلى جديدة. ولقد أجريت بعض الدراسات المحدودة للتأكد من مدى فعالية هذا الأسلوب منها الدراسة التي أجريت في إحدى شركات الخدمات المالية حيث كان الموظفون يقوم كل منهم بعملية مستقلة من عمليات



جدول (2-4) أساليب التقدير غير النقدية: بعض الأمثلة المبتكرة من ممارسات الشركات الصغيرة. يمكن أن يكون الاحترام أحد أهم أساليب التعويض عن الجهد ونظراً لأن تكلفته يمكن أن تكون منخفضة جداً فإنه مشهور بين الشركات صغيرة الحجم. وقد قدرت الشركات المذكورة هنا العاملين المميزين لديها بطرق مبتكرة وقد وجدت هذه الشركات أن الطرق التي استخدمتها كانت وسيلة جيدة لاجتذاب العمالة الجديدة المتميزة.

اسم الشركة	طبيعة النشاط	شكل التقدير
كندل Kendle	تصميم الاختبارات المعملية للأدوية.	صور لعمالها الـ 288 وهم من همكون في أنشطتهم الخارجية التي يحبونها على ممر السير بالشركة.
ليون هارت بلاتنج كومبني Leanhart Plating Company.	صناعة رقائق الصلب.	السماح للعاملين في قسم الطلاء بإدارة أنشطتهم الوظيفية.
500 شركة صغيرة تعمل في المنطقة المجاورة لمطار شمال كنتاكي.	متنوعة	اتفقت الشركات مع بعضها لتقديم خدمات النقل مجاناً للعاملين فيها الذين تبعد مساكنهم عن مواقع عملهم.
بايني فيرم Pane Firm Inc.	استشارات بيئية	إنشاء نظم اتصالات تسمح لبعض العاملين بالعمل من المنزل.

إعداد النماذج مثل: التجهيز، والتصنيف، والتبويب، والتثقيب ولأغراض الدراسة تم دمج هذه العمليات جميعاً بحيث يقوم كل فرد من أفراد المجموعة بالعملية كاملة ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن المجموعة التي طبقت عليها التجربة كانت أكثر رضا عن العمل وأقل ضجراً. ونظراً لأن فرداً واحداً كان يقوم بكل العملية فقد كانت أمامه فرصة أفضل ليصحح الأخطاء أن وجدت. ولكن لسوء الحظ فإن متابعة هذه المجموعة بعد سنتين من الدراسة اتضح منها أن فوائد التوسيع الأفقي للوظيفة لم تستمر، فقد انخفض مستوى الرضا وزاد معدل الأخطاء. ويمكن إرجاع ذلك إلى أن اعتياد الأفراد على النظام الجديد جعلهم أقل حماساً وأقل اهتماماً بالتفاصيل ومن ثم فإن التوسيع الأفقي للوظيفة قد يساعد على تحسين الأداء إلا أن ضمان استمرار ذلك متروك للظروف.

وعلى عكس التوسيع الأفقي للوظيفة فهناك أسلوب آخر لإعادة تصميم العمل وهو التوسيع الرأسي للوظيفة Job enrichment ووفقاً لهذا الأسلوب يتم التوسع في تفويض السلطة بحيث يتيح للمستول عن تنفيذ عمل معين فرصة اتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع لرئيسه المباشر. أي أن هذا الأسلوب يتطلب من الفرد مهارات إضافية ويلقى عليه المزيد من المسؤولية.

وبالرغم من أن هذا الأسلوب قد لاقى نجاحاً في تطبيقه في بعض الشركات إلا أن هناك العديد من العوامل التي تحد من إمكانية الاستفادة به في كثير من الحالات من بينها: صعوبات التطبيق العملي. إعادة تصميم تسهيلات العمل لأغراض التوسيع الرأسي عملية مكلفة، كما أن بعض الأعمال يصعب عملياً إعادة تصميمها بسبب التكنولوجيا الخاصة المستخدمة فيها. وهناك عامل آخر له أهميته وهو أن النظام قد يكون غير مقبول من جانب الأفراد بسبب اعتيادهم على القيام بالعمل بطريقة معينة وعدم رغبتهم في التغيير بالإضافة إلى أن الأفراد الذين ينخفض لديهم دافع الإنجاز لا يستطيعون التوافق مع هذا الأسلوب. ويبين الشكل (4-13) الفرق بين التوسيع الأفقي والتوسيع الرأسي للوظيفة.

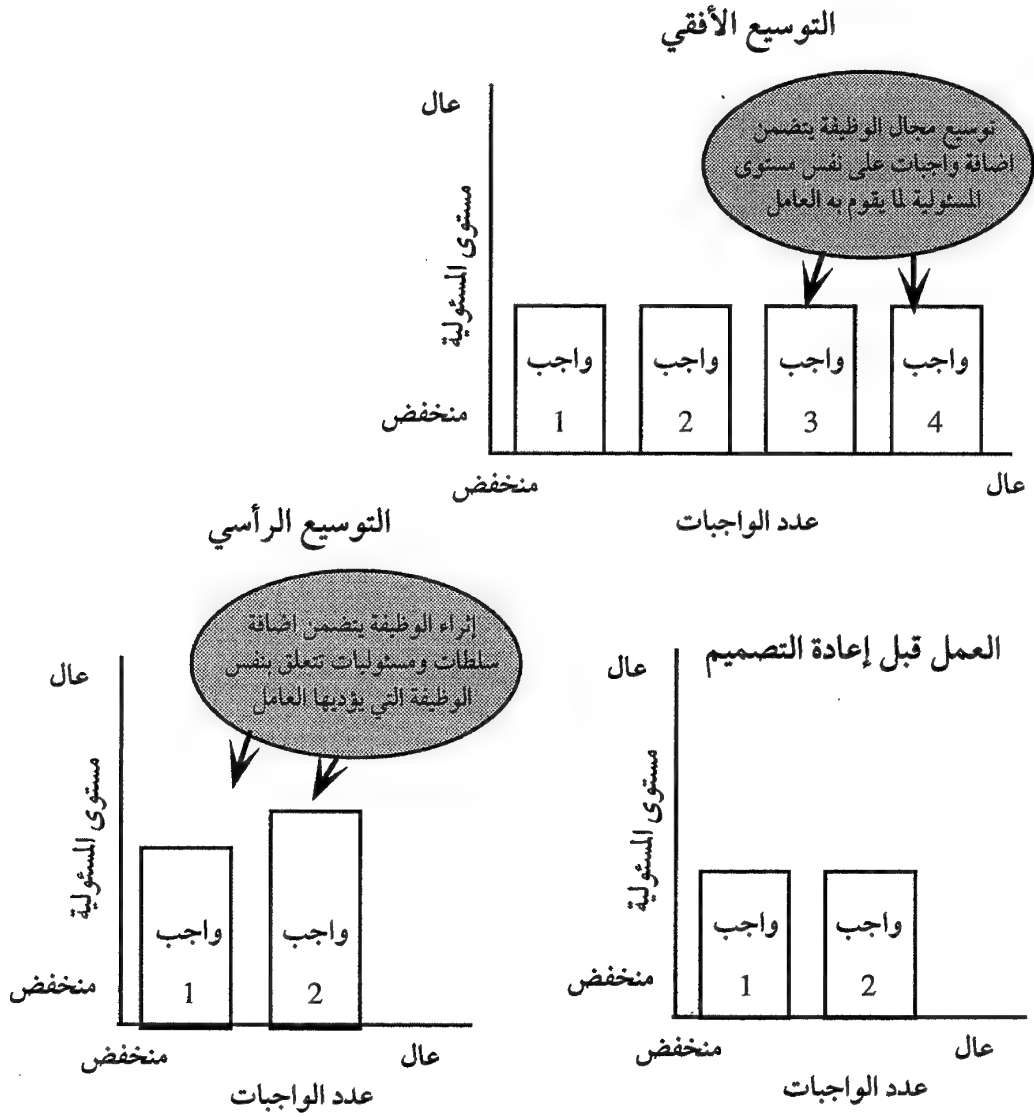
### قضية عالمية:

من بين أقدم برامج إثراء الوظائف (التوسع الرأسي) برنامج شركة فولفو فبدلاً من استخدام نموذج خط الإنتاج، فإنها شكلت 25 مجموعة يتكون كل منها من 25 عاملاً كل منهم مسئول عن تجميع جزء من السيارة ومع أن بعض العمال الأمريكيين لا يحب هذا المدخل فإن البعض يحبه. لماذا هذا الاختلاف من وجهة نظرك؟

### نموذج خصائص العمل The Job Characteristics Model

يفترض هذا النموذج أنه من الممكن تصميم العمل بشكل يجعل الناس أكثر استمتاعاً به ويشعرهم في نفس الوقت بأنهم يقومون بعمل له قيمة وله معنى. ويركز النموذج بوجه خاص على أن التوسيع الرأسي لبعض عناصر العمل يبدل من الحالة النفسية للفرد بالشكل الذي يعزز فعالية الأداء ويتضمن النموذج خمسة أبعاد للعمل هي :

- 1- تنوع المهارات المطلوبة لأداء العمل. . فكلما كان العمل يتضمن أنشطة متنوعة كلما أتاح فرصة لاستغلال أكبر قدر من مهارات الأفراد وقدراتهم.
- 2- وحدة العمل. بمعنى إلى أي مدى يتم تصميم العمل بحيث يؤديه الفرد كوحدة واحدة من البداية إلى النهاية؟
- 3- أهمية العمل وتشير إلى أهمية أو قيمة أو تأثير هذا العمل على الغير. بمعنى ما دور هذه الوظيفة وأهميتها في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة؟



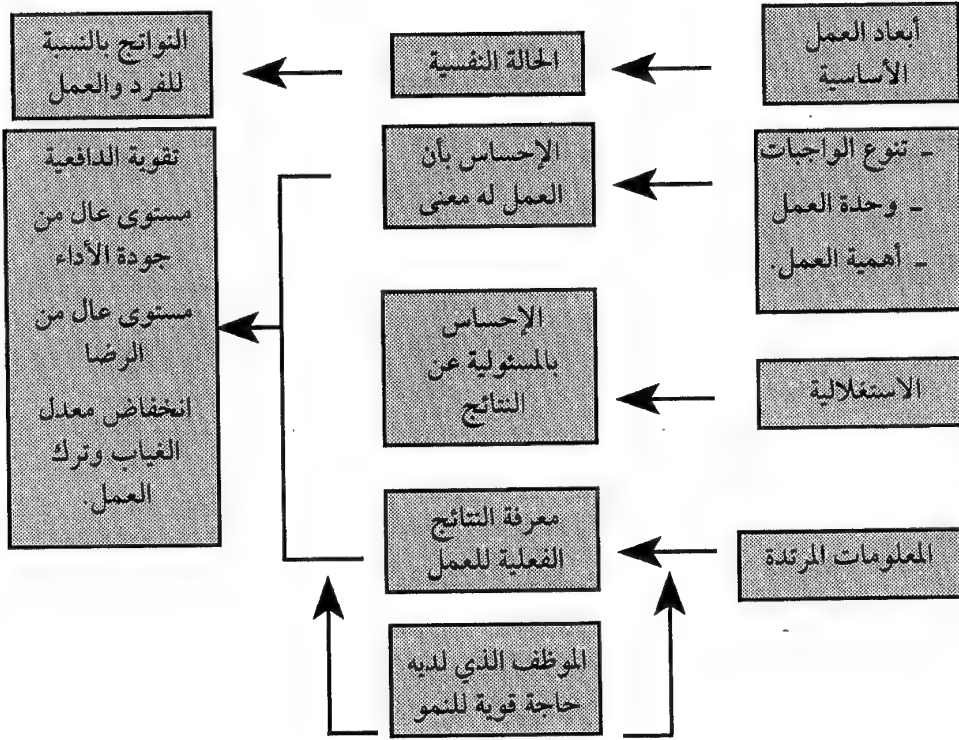
#### الشكل (4-13) الفرق بين التوسيع الأفقي والتوسيع الرأسي للوظيفة

إعادة تصميم الوظائف عن طريق زيادة عدد الأعمال التي يتم أدائها في نفس المستوى تسمى التوسيع الأفقي للوظائف. أما إعادة تصميم الوظائف عن طريق زيادة المسؤوليات والرقابة التي يمارسها العاملون فإنها تسمى إثراء الوظيفة أو التوسيع الرأسي

- 4- الاستقلالية . وتشير إلى أي مدى يتاح للقائم بالعمل حرية التخطيط والجدولة والتنفيذ بالنسبة للعمل.
- 5- المعلومات المرتدة . وتشير إلى أي مدى تتيح الوظيفة للفرد المعلومات الكافية عن الأداء والإنجاز.

والأبعاد الخمسة السابقة لها تأثير جوهري على الحالة النفسية للفرد. فمثلاً نجد أن تنوع المهارات، ووحدة العمل وأهميته تشترك معاً في جعل الفرد يشعر بأنه يقوم بعمل هام وله معنى أو قيمة. كذلك فإن الأعمال التي تتيح قدراً كبيراً من الاستقلالية للقائمين بها تخلق لديهم الإحساس بالمسئولية عن النتائج سواء كانت إيجابية أو سلبية. وأخيراً فإن وجود نظام كفاء للمعلومات المرتدة يوفر للموظفين معرفة كافية عن النتائج ومدى التقدم تجاه الهدف بما يساعد على تحسين مستويات الأداء والانجاز.

ويتضمن النموذج أيضاً أن الحالات النفسية الثلاثة السابق الإشارة لها تأثيرات على المستوى الفردي وعلى مستوى المنظمة وبالأخص على مستوى الدافعية ومستوى جودة العمل ومستوى الرضا عن العمل وعلى معدل الغياب وترك العمل. ويبين الشكل (14-4) مختلف عناصر النموذج.



الشكل (14-4) عناصر نموذج خصائص العمل

ذكرت نظرية خصائص الوظائف أن هناك بعض الأبعاد الوظيفية الأساسية تقود إلى حالة نفسية معينة تؤدي بدورها إلى تحقيق بعض النتائج المفيدة للفرد والمنظمة. وذكرت النظرية أن هذه العلاقات المترابطة تكون قوية بين العاملين الذين تكون لديهم حاجة قوية للنمو

ولكن هل يمكن تطبيق هذا النموذج على كل شخص؟ *Does the Model Apply to Everyone* يفترض نظرياً أن النموذج صالح للتطبيق بالنسبة للأشخاص الذين لديهم حاجة قوية للنمو والتقدم ومن ثم فإن الأشخاص غير المهتمين بتحسين وتنمية أنفسهم في العمل لا يتوقع أن تكون لديهم ردود أفعال نفسية بالنسبة لأبعاد العمل ومن ثم لا تتحقق النتائج الإيجابية المرجوة سواء على المستوى الفردي أو على مستوى العمل.

#### كيف يمكن للإدارة الاستفادة من نموذج خصائص العمل لتقوية الدافعية؟

هناك عدة مبادئ تستطيع الإدارة من خلالها الاستفادة بنموذج خصائص العمل لتقوية الدافعية أهمها ما يأتي:

- 1- دمج الواجبات . فبدلاً من قيام عدة أشخاص بأداء أجزاء منفصلة من العملية كلها، اجعل كل فرد مسؤولاً عن العملية بأكملها وذلك من شأنه أن يساعد على تنوع المهارات ووحدة العمل.
- 2- فتح قنوات للمعلومات المرتدة. فيجب تعريف العمل بالشكل الذي يمكن من إعطاء الموظف معلومات مرتدة كافية عن مستوى أدائه سواء كانت تلك المعلومات من العملاء، أو الزملاء، أو الرؤساء لأن ذلك من شأنه اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.
- 3- تقوية العلاقة بالعميل. لأن ذلك من شأنه أن يسمح باللقاء بين مقدم الخدمة وطالبيها وهذا لا يؤدي فقط إلى توفير معلومات مرتدة كافية بل يساعد أيضاً على اكساب الموظف خبرات ومهارات متنوعة وتدعم مفهوم الاستقلالية.
- 4- التوسيع الرأسي للوظيفة. بمعنى إعطاء الفرد مزيداً من المسؤولية عن أداء العمل وجعله أكثر رقابة على هذا العمل وهذا من شأنه أن يقوي الإحساس بالاستقلالية ويبين الجدول (3-4) ملخص للمبادئ السابقة وعلاقتها بأبعاد العمل التي سبق الإشارة إليها في النموذج .

وقد طبق هذا المبدأ في شركة Sea Land Service التي تعمل في مجال النقل البحري فقد ارتفعت انتاجية العاملين بالوظائف المختلفة بالشركة عندما أتيحت لهم فرصة الالتقاء بالعملاء والتحدث معهم.

خذ على سبيل المثال ما حدث في شركة سيلدرس بويك Childress Buick وهي شركة لتوزيع السيارات في مدينة فينوكس ولاية أريزونا بأمريكا، فقد واجهت تلك الشركة مشاكل في مجالس رضا العملاء والاحتفاظ بالعاملين، وعندما شجع رئيس وصاحب الشركة العاملين على استخدام تقديرهم الشخصي في التعامل مع العملاء واتخاذ القرارات تغير

جدول (3-4) إثراء الوظائف : بعض المقترحات المأخوذة من نظرية خصائص العمل  
تحدد نظرية خصائص العمل عدداً من الطرق التي يمكن استخدامها لتضمين الأبعاد الأساسية  
للوظائف المسؤولة عن تحسين مستوى التحفيز والأداء في الوظيفة، وفيما يلي بعض تلك الطرق

م	مبادئ تصميم العمل	أبعاد الوظيفة
1	دمج الواجبات (لتمكين العاملين من أداء العملية كلها)	تنوع المهارات وحدة الوظيفة
2	تقوية العلاقة بالعمل (تمكن مقدم الخدمة من مقابلة العملاء)	تنوع المهارات الاستقلالية المعلومات المرتدة
3	التوسيع الرأسي (تسمح بمزيد من المسؤولية والرقابة على العمل)	الاستقلالية
4	قنوات معلومات مرتدة تعطي العاملين معرفة كافية عن النتائج.	معلومات مرتدة

الحال لدرجة أن بعض المديرين كان يعجب من مقدار الجهد الذي أصبح العاملون يبذلونه بعد أن سمح لهم باتخاذ قراراتهم بأنفسهم. وفي شركة أخرى ذكر المدير أنهم يسمحون للعاملين بأن يخبروهم متى سينتهي المشروع الذي يعملون فيه، وأن يحددوا الموارد التي يحتاجونها لإنجازه. وقد لاحظ المديرون في تلك الشركة أن العاملين يحددون لأنفسهم أهدافاً أكبر من تلك التي كانت ستوضع لهم.



الشكل (4-15) مثال على بناء علاقة قوية بالعملاء

يقضى إرني جارسيا Ernie Garcia الصباح في بيع القمصان لصالح شركة كادت يونيفورم سيرفس Cadet Uniform Service وحتى يحسن مستوى خدمة العملاء فإنه يقضى فترة المساء في الاستجابة لبعض مطالب العملاء وحل مشاكلهم. وهو وعملائه يشعرون بالسعادة لنتائج ذلك الجهد

وفى الجزء الثاني نقدم بعض الإرشادات التي تساعد على نجاح منح العاملين الاستقلال والقدرة على اتخاذ القرار وسنبداً ذلك بطرح السؤال الآتي :

### ما المبادئ التي يجب مراعاتها لضمان نجاح توفير الاستقلالية في العمل ؟

تدل الشواهد على أن الشركات التي نجحت في إعطاء الاستقلالية للعاملين فيها التزمت بما يأتي :

- 1- إنفاق الكثير من الوقت والجهد لضمان اختيار الأفراد الذين يستطيعون القيام بأعمالهم دون حاجة إلى إشراف مباشر من جانب الرؤساء .
- 2- متى نجحنا في اختيار الأشخاص الذين لديهم حاجة قوية للاستقلال (وهؤلاء يتمتعون بقوة الحاجة إلى النمو والتقدم) فإن المرحلة التالية هي تقديمهم على كيفية أداء أعمالهم بكفاءة حيث يجب أن يكونوا على إلمام كامل بأعمالهم قبل أن يتركوا بمفردهم للقيام بها .
- 3- أن الاستقلالية في العمل لا يكتب لها النجاح إلا في المنظمات التي تعنى بتحقيق مستويات أداء عالية. أما في المنظمات التي يسود فيها الاكتفاء بمستويات الأداء الحدية أو المتوسطة فلا يتوقع نجاح الاستقلالية فيها. ويعنى ذلك أن توفير مزيد من الاستقلالية لا يصلح في كل المنظمات .

وفي نهاية هذه المبادئ يجب ملاحظة أنها قد تلاقى الكثير من المصاعب في التطبيق العملي فأساليب الاختيار المطبقة عملياً يشوبها الكثير من نواحي القصور، كما أن الكثير من الأشخاص الذين حصلوا على تدريب كاف كثيراً ما يتخذون قرارات خاطئة إذا تركوا بمفردهم. كما أن بعض المنظمات التي تسودها ثقافة تنظيمية تدعم الاستقلال قد تخفق في تطبيقها. ومع ذلك فإن هذه النواقص يجب ألا تقف حائلاً أمام الإدارة للاستفادة بإيجابيات النموذج قدر استطاعتها.

### أنت مستشار السلوك التنظيمي:

مشكلة الغياب صعبة في المصانع لدرجة أن الإدارة لم تجد في بعض الأيام العدد الكافي من العاملين لسد احتياجات محطات العمل على خط التجميع في بعض الورديات. ولذلك لجأت لك الشركة للحصول على نصائح تساعد في حل المشكلة.

- 1- كيف نجعل الوظائف مثيرة مما يشجع العمال للحضور إلى العمل في الوقت المحدد؟
- 2- كيف تساعد الحوافز في حل تلك المشكلة؟ ما الأساس العلمي لمقترحاتك؟
- 3- كيف نشرح نظرية الحالة تلك المشكلة؟ ما مقترحات تلك النظرية لحل هذه المشكلة؟

## ملخص الفصل الرابع

أهداف للفرد في العمل يقوي اعتقاده بخصوص ثقته بنفسه في أنه قادر على أداء العمل بالإضافة إلى أهدافه الشخصية. وهذه العوامل بدورها تؤثر في الأداء ويسعى الناس لتحسين مستوى أدائهم إذا وصفت لهم أهداف محددة، وصعبة بدرجة مقبولة وتوافرت لهم معلومات مرتدة عن مدى التقدم في الأداء. ومن العوامل التي تساعد في اختيار أهداف مقبولة من العاملين السماح لهم بالمشاركة في وضعها.

(4) صف نظرية العدالة، والعدالة الاجرائية وشرح كيف يمكن تطبيقها لتقوية ودوافع الناس للعمل.

افتترضت نظرية العدالة التي قدمها آدم أن الفرد يسعى للوصول إلى توازن عادل بين نسبة ( المردود الذي يحصل عليه / المدخلات) ونسبة الآخرين ويكون الموقف غير عادل إذا كانت نسبته أكبر أو أقل من الغير الذي يقارن به وهذا من شأنه أن يدفع الفرد إلى العمل على الوصول إلى الموقف العادل. والاستجابة للموقف غير العادل من الممكن أن تكون استجابة سلوكية (مثل: زيادة أو تخفيض مستوى الأداء) أو استجابة نفسية (مثل: التفكير بطريقة مختلفة بالنسبة لمشاركات الفرد في العمل). أما بالنسبة للعدالة الإجرائية، وتعني: أن القرارات التنظيمية يجب أن يتبع في صنعها إجراءات عادلة سواء من الناحية الهيكلية (مثل: أن يكون للفرد صوت إداري في إجراءات صنع القرار) أو من ناحية العلاقات الشخصية (معاملة الفرد بهيبة واحترام).

وبوجه عام فإن نظريات العدالة تقترح على الإدارة تجنب إعطاء الفرد أكثر مما يستحق أو أقل مما يستحق وأن تشرح للعاملين الأسس التي تم في ضوءها تقدير النواتج بطريقة تأخذ في اعتبارها مشاعر الفرد وأحاسيسه.

(5) اشرح نظرية التوقع وكيف يمكن تطبيقها عمليا في التنظيمات.

(1) حدد معنى الدافعية مبيناً أهميتها في مجال السلوك التنظيمي ؟

تتعلق الدافعية بمجموعة عمليات الإثارة، والتوجيه، والمحافظة على السلوك نحو هدف معين، وهي ليست مرادفة لمعنى الأداء بل هي أحد عوامل عديدة محددة للأداء. وتحرص أخلاقيات العمل في الوقت الراهن على دفع الناس باستخدام خصال أعمال تشبع اهتماماتهم وتثير تحدياتهم بدلاً من مجرد الاهتمام بالنقود.

(2) صف نظرية تدرج الحاجات. وبماذا توصي هذه النظرية بالنسبة لتحسين الدافعية في التنظيمات.

تشير نظرية تدرج الحاجات التي قدمها ماسلو بأن الإنسان له خمسة أنواع من الحاجات ومنتظمة في تدرج هرمي من أسفل حيث الحاجات الدنيا (الفيسيولوجية) إلى أعلى (حيث الحاجة إلى تأكيد الذات). وبالرغم من أن بعض افتراضات هذه النظرية لم تؤيدها نتائج الدراسات العملية خاصة بالنسبة لعدد مجموعات الحاجات أو انتظامها عند الإشباع وفقاً للتدرج الذي أشار إليه ماسلو إلا أنها قدمت معلومات مفيدة في مجال السلوك التنظيمي. ولقد حاول ألدرفر أن يتغلب على بعض نواحي القصور في نظرية ماسلو فقدم نظريته التي صنف الحاجات الإنسانية في ثلاث فقط هي الحاجة إلى البقاء، والأتماء والنمو. وفي ضوء أفكار نظريات الحاجات تستطيع الإدارة في منظمات الأعمال أن تعمل الكثير لتقوية دافعية العاملين فيها مثل: توفير ظروف عمل آمنة، وتوفير الأمن المالي، وتوفير الفرصة للتفاعل الاجتماعي، وتوفير الفرص للإنجاز وتأكيد الذات.

(3) ما الظروف التي يمكن من خلالها الاستفادة بنظرية وضع الأهداف في تحسين الأداء؟

لقد افترضت نظرية وضع الأهداف التي قدمها كل من لوثام وLock و Latham أن تحديد



بينها التوسيع الأفقي (اداء أعمال أكثر من نفس المستوى) والتوسيع الرأسي (إعطاء الأفراد مسئولية ورقابة أكبر على أعمالهم).

(7) صف نموذج خصائص العمل وتطبيقاته في إعادة تصميم العمل لتقوية الدافعية.

يحدد نموذج خصائص الوظيفة أبعاد الوظيفة التي يمكن إثراءها وهي: تنوع المهارات، ووحدة العمل، وأهميته، الاستقلالية، ثم المعلومات المرتدة، وربط هذه الأبعاد الخمسة بالحالة النفسية للفرد. وهذه الحالة النفسية بدورها ستؤدي إلى نتائج ناقصة سواء بالنسبة للعاملين مثل: الرضا عن العمل أو بالنسبة للمنظمة مثل: تقليل معدلات الغياب وترك العمل.

وبالطبع من الممكن تصميم الوظائف لتعزيز الدافعية من خلال إدماج الواجبات، ووجود تيار مستمر من المعلومات المرتدة، وبناء علاقات قوية مع العملاء، والاهتمام بتوسيع الوظيفة رأسيًا.

ترى نظرية التوقع أن الدافعية هي نتاج اعتقاد الفرد بخصوص توقع Expectancy أن الجهد المبذول له علاقة مباشرة بالأداء، والوسيلة Instrumentality بمعنى أن الأداء سترتب عليه الحصول على مردود مناسب ثم القوة Valence أهمية أو قيمة المردود بالنسبة للفرد. ويتفاعل هذه العوامل الثلاثة مع المهارات، والقدرات، وإدراك الدور، والفرص المتاحة؛ فإن الدافعية تؤثر في الأداء.

ولقد افترضت النظرية أن الدافعية يمكن تعزيزها من خلال الربط بين المكافآت والأداء. والاهتمام بالمكافآت والقيمة أو الأهمية العالية بالنسبة للعاملين.

(6) ما الفرق بين التوسيع الأفقي والتوسيع الرأسي للوظيفة؟ بين دورهما في الدافعية؟

من بين الوسائل التي تستخدم لتقوية دافعية الأفراد تصميم أو إعادة تصميم الوظيفة والتي من

### أسئلة للمناقشة:

- (1) في ضوء مفاهيم نظرية ماسلو ما الذي ينبغي عمله لتقوية دافعية الأفراد؟
- (2) لماذا تعتبر عملية وضع الأهداف طريقة فعالة في تعزيز دافعية الناس للعمل؟ وما الخطوات التي يجب الالتزام بها لضمان فعالية وضع الأهداف عملياً؟
- (3) افترض أن أحد الموظفين شعر بأنه يحصل على أقل مما يجب بالمقارنة بغيره من الزملاء، ما الظروف التي ساعدت على خلق هذا الإحساس؟ وما توقعاتك بالنسبة لسلوك هذا الفرد في العمل؟
- (4) بفرض أنك تضع سياسة تحدد فيها أولويات الحصول على أجازة بالنسبة للعاملين في قسمك. كيف يمكنك عمل ذلك بالطريقة التي تجعل الأفراد يشعرون بالعدالة الإجرائية؟
- (5) افترض أن أحد الموظفين ذوى الأداء المنخفض يشرح لرئيسه كيف أنه يحاول بذل قصارى جهده. في ضوء نظرية التوقع ما العوامل التي تشكل هذا الجهد؟ ما العوامل الأخرى ( بجانب الدافعية) التي تشارك في تحديد مستوى الأداء؟
- (6) وفقاً لنظرية خصائص الوظيفة ما الخطوات التي ينبغي اتخاذها لتعزيز دافعية أحد أفراد قوة العمل البيعية؟
- (7) اشرح الدور الذي يمكن أن تلعبه النقود كدافع في كل النظريات التي تم استعراضها في هذا الفصل.

## تطبيقات الفصل الرابع

### حالة عملية

#### خطط مبتكرة للتحفيز في ثلاث شركات صغيرة

لقد مرت شركة روجان Rogan لإنتاج المفاتيح الكهربائية المصنوعة من البلاستيك بأوقات عصيبة خاصة بعد ظهور بعض البدائل الالكترونية الحديثة ففقدت الكثير من عملائها بسبب ارتفاع السعر الناتج عن ارتفاع أجور تشغيل ١٠٧ موظف يعملون بالشركة. ولقد فكرت الشركة في نظام جديد لدفع الأجور والتحفيز يساعد على تخفيض التكاليف. ولقد كان ملخص الفكرة يقوم على إعطاء العاملين نسبة من الوفر في التكاليف مما ساعد على تحسين الموقف وشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم لإدخال تطويرات وتحسينات تساعد على تحقيق أكبر وفر في التكاليف. ولقد طبقت شركة آسبكت كمينيكيشن Aspect Communications وهي شركة صغيرة لإنتاج معدات الاتصال فكرة مشابهة ولكنها بدلاً من أن تحفز العاملين من خلال مشاركتهم في الوفر في التكاليف فقد ربطت بين ما يحصلون عليه من أجر بخدمة المستهلك من ناحيتين: مدة بقاء منتجات الشركة في خدمة العملاء، ومدى رضا العميل وبالمطعم فإن مدى الاهتمام بهاتين الناحيتين سينعكس على الأرباح التي يحصل العاملين على نصيب منها. ولقد دفعت تلك السياسة العاملين في الشركة إلى وضع خدمة العميل نصب أعينهم حتى تزيد أرباح الشركة ويزيد نصيبهم منها تبعاً لذلك. ولقد طبقت شركة كالفرت Calvert وهي إحدى الشركات المالية سياسة شبيهة حيث كانت تعطي العاملين نصيباً من أرباح الشركة يقسم إلى جزئين الأول ويخصص لمكافأة الأداء المتميز من جانب بعض العاملين والجزء الثاني يوزع في نهاية العام بانتظام. وبالمطعم كلما كان أداء العاملين أفضل كلما انعكس على أرباح الشركة واستفاد العاملون من ذلك. ولم يقف تصرف شركة Calvert عند هذا الحد بل لجأت إلى سياسة غير مألوفة تساعد الموظفين على توفير نفقاتهم الشخصية مثل نفقات المواصلات وغسيل الملابس ونوعية الملابس المطلوبة للعمل حيث كانت تعوضهم عن بعض تلك البنود بطريقة أو بأخرى.

### أسئلة

- (1) أشرح كيف يمكن الاستعانة بمفاهيم العدالة التنظيمية لشرح نجاح الشركات السابقة في برامج الحوافز التي طبقتها.
- (2) إن نظام التحفيز الفعال لا يعني مجرد العدل في الدفع المادي. اشرح كيف استفادت الشركات السابقة من تلك الحقيقة.
- (3) هل هناك ارتباط بين نظم الحوافز السابق الإشارة إليها، وبين نظرية التوقع؟ كيف؟
- (4) هل يمكن أن تطبق نظم الحوافز السابقة بنجاح في الشركات الكبرى؟ لماذا توافق أو لا توافق؟

### تدريب سلوكي

#### المعاملة العادلة في العلاقات الشخصية

إن العامل الجوهر في العدالة الإجرائية يركز على مدى اعتقاد الناس في أنهم يعاملون معاملة عادلة من جانب الآخرين مثل: الزملاء، والرؤساء، والشركة ككل والاستقصاء التالي مصمم لهذا الغرض.

توجيه : فكر في الثمان عشرة جملة الآتية ثم اختر :

- نعم إذا كانت العبارة تنطبق على ظروف شركتك  
لا إذا كانت العبارة لا تنطبق على ظروف شركتك .  
؟ إذا كنت لا تستطيع تكوين رأي قاطع بنعم أو لا .

في هذه المنظمة

- |          |      |                                       |
|----------|------|---------------------------------------|
| نعم ؟ لا | (1)  | يكافأ العاملون على الأداء الجيد       |
| نعم ؟ لا | (2)  | لا يكف الرؤساء عن الصراخ على الموظفين |
| نعم ؟ لا | (3)  | يتودد الرؤساء للمرءوسين               |
| نعم ؟ لا | (4)  | يمكن الثقة بالعاملين .                |
| نعم ؟ لا | (5)  | هناك اهتمام جدّي بشكاوى العاملين .    |
| نعم ؟ لا | (6)  | يعامل العاملون معاملة الأطفال         |
| نعم ؟ لا | (7)  | يعامل العاملون باحترام                |
| نعم ؟ لا | (8)  | يتم الاستجابة لشكاوي                  |
| نعم ؟ لا |      | واستفسارات العاملين بسرعة .           |
| نعم ؟ لا | (9)  | يتهم العاملون بالكذب                  |
| نعم ؟ لا | (10) | يتم اهمال مقترحات وأراء العاملين      |
| نعم ؟ لا | (11) | الرؤساء يسبون المرءوسين أحياناً       |
| نعم ؟ لا | (12) | يقدر جهد العاملين المتميزين           |
| نعم ؟ لا | (13) | يهدده الرؤساء العاملين بالفصل         |
| نعم ؟ لا | (14) | يعامل العاملون بعدالة                 |
| نعم ؟ لا | (15) | يساعد الزملاء بعضهم البعض             |
| نعم ؟ لا | (16) | يتنازع الزملاء مع بعضهم البعض         |
| نعم ؟ لا | (17) | يحاول الزملاء أن يخفر بعضهم البعض .   |
| نعم ؟ لا | (18) | يعامل الزملاء بعضهم البعض باحترام     |

التقييم :

- (1) اعط درجة واحدة إذا أجببت بنعم على العبارات 1, 4, 5, 7, 8, 12, 14, 15, 18

- (2) اعط درجة واحدة إذا أجبت بـ لا على العبارات الآتية: 2,3,6,9,10,11,13,16,17.
- (3) اجمع النقاط التي حصلت عليها لتقييم مدى العدالة. يتراوح المعدل من صفر - 18 وكلما زادت القيمة كلما كنت تحصل على معاملة عادلة أكثر.

### أسئلة:

- (1) هل تعكس النتيجة ما كنت تعتقده مسبقاً قبل التدريب بخصوص عدالة المعاملة الشخصية في المنظمة؟
- (2) هل تعتقد أن زملاءك الآخرين يوافقونك في الرأي أو لا يوافقونك ولماذا؟
- (3) هل تعتقد أن شخصاً ما في المنظمة (رئيسك مثلاً) هو المسئول عن تقييمك للموقف على هذا النمو؟ وهل يمكن أن يتغير رأيك إذا تم استبعاده؟
- (4) ما مقترحاتك لتحسين حالة العدالة في التعامل الشخصي في هذه المنظمة ؟

### تدريب جماعي:

#### هل لتحديد الأهداف فائدة واقعية في الدافعية؟

إن وضع أهداف محددة صعبة يمكن أن تشجع على تحسين الأداء والتدريب التالي يوضح هذه الناحية.

### إرشادات:

- (1) اختر صفحة من كتاب السلوك التنظيمي. وصور منها عدد من النسخ - عد الكلمات الموجودة في الصفحة. واعط لكل منها رقم في نسخة واحدة وأجعل هذه النسخة بمثابة نسخة التقييم.
- (2) في فصل مكون من 30 طالباً أو أكثر لا يعرفون شيئاً عن الهدف المحدد. قسم الطلاب إلى ثلاث مجموعات متساوية بطريقة عشوائية.
- (3) أطلب من المجموعة الأولى أن يقوم كل فرد فيها بنسخ قدر ما يستطيع من أي صفحة من الكتاب خلال دقيقة وباستخدام قائمة التقييم حدد أكبر عدد من الكلمات استطاع أن ينسخها أي فرد في المجموعة واضرب هذا الرقم في (2) ويمكن اعتبار ذلك بمثابة الهدف الصعب المحدد.
- (4) أطلب من المجموعة الثانية نسخ الكلمات الموجودة في نفس الصفحة التي استخدمتها المجموعة الأولى وذلك في دقيقة واحدة واطلب منهم ضرورة تحقيق الهدف المحدد في الخطوة (3).
- (5) كرر الخطوة السابقة مع المجموعة الثالثة ولكن بدلاً من حثهم على تحقيق الهدف المحدد وجههم ببذل قصارى جهدهم فقط.
- (6) احسب متوسط عدد الكلمات التي تستحقها المجموعة الثانية ومتوسط المجموعة الثالثة فهل هناك اختلاف أو فرق بين المجموعتين؟

### أسئلة للمناقشة:

- (1) إذا كان هناك اختلاف بين المجموعتين الثانية والثالثة فهل كانت المجموعة الثانية أفضل؟ وإذا كانت النتيجة نعم فبماذا تفسر ذلك؟
- (2) إذا كانت المجموعة الثانية (على عكس المتوقع) أقل في الأداء فما تفسيرك لذلك؟ هل يمكن إرجاع ذلك إلى صعوبة الهدف باعتبار أنه أعلى مما يجب أم كان لسهولة ما قلل الاهتمام به؟
- (3) ما الذي يمكن أن نتوقع حدوثه إذا تم تحقيق الهدف (بحيث يكون سهل المنال) أو تم رفعه (بحيث يمكن صعب المنال)؟

- (4) هل تعتقد أن إعطاء معلومات مرتدة عن مدى التقدم نحو الهدف يمكن أن يساعد في إنجازه؟
- (5) في أي مجالات العمل الأخرى تعتقد أن لتحديد الهدف دور فعال في الدافعية؟ وبلغة محددة هل تعتقد أن تحديد الهدف يمكن أن يساعدك شخصيا في تحسن أدائك الشخصي في بعض المجالات؟ وضح ذلك.

## مصطلحات الفصل الرابع

التي قدمها Alderfer كبديل لنظرية ماسلو وتقسم فيها الحاجات الإنسانية في ثلاث مجموعات فقط هي حاجات البقاء والانتماء والنمو .

الثقة بالنفس Self-Efficacy : اعتقاد الفرد المتعلق بقدرته على أداء عمل معين بنجاح .

وضع الأهداف Goal Setting : عملية تحديد مستويات معينة من الأداء ينبغي أن يحققها العاملين .

قبول الأهداف Goal Commitment : درجة قبول الأفراد للأهداف والحرص على تحقيقها .

نظرية العدالة Equity Theory : النظرية التي تقترح أن الإنسان يكون حريصا على أن تكون نسبة (نواتجه/ مدخلاته) بالمقارنة مع نسبة الآخرين مساوية .

المخرجات Outcomes : وتتمثل في المكافآت التي يحصل عليها الفرد من العمل مثل الأجر والترقية والشهرة .

المدخلات Inputs : وتتمثل فيما يعطيه الفرد للعمل (مشاركته) مثل: مستوى التعليم، الخبرة، الوقت، إلخ .

الشعور بعدم العدالة بسبب زيادة ما يحصل عليه العامل Overpayment Inequity : وهي حالة الشعور بالذنب التي يحس بها الفرد؛ لأنه يحصل على أكثر مما يستحق به بالمقارنة مع زملائه .

الشعور بعدم العدالة لانخفاض ما يحصل عليه العامل Underpayment Inequity : وهي حالة الشعور بالغضب التي يحس بها الفرد؛ لأنه يحصل على أقل مما يستحق بالمقارنة مع زملائه .

عدالة الإجراءات Procedural Justice : إدراك الفرد لمدى عدالة الإجراءات التي اتبعت في تحديد النواتج .

الدافعية Motivation : عملية إثارة وتوجيه والمحافظة على سلوك الإنسان الموجه لغرض معين .

هرم الحاجات Needs Hierarchy : وهي نظرية ماسلو والتي ترى أن للإنسان خمس مجموعات من الحاجات هي: الحاجات الفسيولوجية، والأمن، والاجتماعية، والتقدير، وتأكيد الذات. وهذه الحاجات تنتظم في تدرج هرمي من أسفل إلى أعلى حيث يسعى الإنسان أولاً لإشباع الحاجات الدنيا ثم الحاجات العليا .

الحاجات الفسيولوجية Physiological Needs : وهي أولى الحاجات وتتمثل في الحاجات البيولوجية الأساسية مثل: الحاجة إلى الطعام والهواء والماء والمأوى .

الحاجة للأمن Safety Needs : الحاجة إلى بيئة آمنة خالية من التهديد المادى والنفسى .

الحاجات الاجتماعية Existence Needs : وتتمثل في الحاجة إلى الانتماء أي: الحاجة إلى تكوين صداقات وأن يكون الشخص محبوباً ومقبولاً من الغير .

الحاجة إلى البقاء Deficiency Need : وهي تشمل مجموعة الحاجات الفسيولوجية والأمن والاجتماعية في نظرية ماسلو وهذه الحاجات إن لم تشبع تؤثر على السلامة الصحية للفرد .

الحاجة للنمو Growth Need : وتشمل مجموعة حاجات التقدير وتأكيد الذات وتوفير وسائل إشباع تلك الحاجات يساعد الفرد في تحقيق أقصى آماله .

الحاجة إلى تأكيد الذات Self-Actualization Need : هي حاجة الفرد ليكتشف من هو، وينمي نفسه ليستغل كل الطاقات لديه .

نظرية ألدرفر E.R.G Theory : وهي النظرية

يريدها من بين عدة بدائل مطروحة أمامه مثلما يستطيع من يذهب للمطعم ويأكل ما يريد أكله.

**توسيع مدى الوظيفة Job Enlargement :**  
توسيع محتويات الوظيفة لتشمل واجبات متنوعة من نفس المستوى.

**إثراء الوظيفة Job Enrichment :** إعطاء الفرد درجة كبيرة من الرقابة على عمله بداية من التخطيط والتنظيم حتى التنفيذ، وتقييم النتائج.

**نظرية أبعاد / خصائص الوظيفة - Job Character-istics Model :** وهو مدخل للإثراء الوظيفي يرى أن هناك خمسة أبعاد أساسية للعمل هي تنوع المهارات ووحدة العمل، وأهمية العمل، والاستقلالية، والمعلومات المرتدة. وهذه الأبعاد يترتب عليها حالات نفسية معينة تؤدي بدورها إلى نتائج إيجابية سواء للفرد أو المنظمة.

**نظرية التوقعات Expectancy Theory :** وهي النظرية التي تفترض أن الدافعية تتركز على اعتقاد الفرد بأن ما يبذله من جهد له علاقة مباشرة بالأداء (expectancy) مضروباً في احتمال أن هذا الأداء سيقود إلى المردود (Instrumentality) مضروباً في إدراكه لقيمة أو أهمية هذا المردود (valence) .

**التوقعات Expectancy :** اعتقاد الفرد بأن جهده سيؤثر في الأداء إيجابياً.

**المردود Instrumentality :** اعتقاد الفرد بأنه سيكون قادراً على قدر مستوى أدائه.

**أهمية المردود Valence :** قيمة أو أهمية المكافأة بالنسبة للفرد.

**خطة الأجور المشابهة للمطعم - Cafeteria Style Benefit Plans :** هو نظام للتحفيز يستطيع الفرد من خلاله أن يختار المزايا الاجتماعية التي

## الفصل الخامس

### الاتجاهات - مشاعر الفرد تجاه العمل، والتنظيم، والناس

#### *Work-Related Attitudes: Feelings about Jobs, Organizations, and People*

##### أهداف الفصل :

- معنى الاتجاهات، وعناصرها الأساسية.
- مفهوم الرضا عن العمل، والأساليب المستخدمة في قياسه.
- ملخص للنظريتين الأساسيتين في الرضا عن العمل.
- النتائج المترتبة على عدم الرضا، وكيف يمكن التغلب عليها.
- معنى الانتماء التنظيمي، وأنواعه .
- النتائج التي تترتب على انخفاض مستوى الانتماء التنظيمي وكيف يمكن التغلب عليها.
- معرفة الفرق بين التحيز، والتمييز، ومن ضحايا التحيز في المنظمات؟
- كيف تدير منظمات الأعمال اليوم التنوع في قوة العمل.
- فعالية برامج إدارة التنوع.

##### حالة افتتاحية

شركة ديني آند شوني Denny's and Shoney's تضيف إلى دائرة

اهتمامها . عدم التفرقة على أساس الجنسية

في عام 1998 كانت سلسلة مطاعم ديني آند شوني ضمن أفضل 50 شركة في الولايات المتحدة وفقاً لقائمة مجلة Fortune ولقد كان للشركة تاريخ سابق في المعاملة المتحيزة ضد الموظفين الذين ينتمون لأصول عرقية غير أمريكية حيث لا يسمح لأحد ممن ينتمون إلى الأقليات بالوصول إلى أية مناصب عليا بالشركة . وفي أوائل التسعينات تغيرت هذه السياسة تماماً وأصبحت المناصب الإدارية مفتوحة للجميع لدرجة أن حوالي ثلث المناصب الإدارية مشغول الآن بالأقليات، ولضمان نجاح سياسة عدم التمييز ضد الأقليات؛

وضعت الشركة نظاماً جديداً لتقييم أداء المديرين يقيس عشرة أنواع من القدرات من بينها الميل إلى عدم التحيز وإدارة التنوع في قوة العمل ومن يحصل على تقدير منخفض في هذا المقياس تستقطع مبالغ نقدية من حوافزه قد تصل إلى الربع. ومن الملاحظ أن اهتمام الشركة لم يقف عند مجرد منح الفرص الوظيفية أمام الأقليات بل امتد ليشمل السماح لهم بالملكية فهم يمتلكون الآن حوالي 35% من الـ 737 فرع للشركة وبالرغم من بعض الانتقادات التي يوجهها البعض لسياسة الشركة في هذا المجال، إلا أنها مستمرة في تطبيقها؛ لاعتقادها أن ذلك من أسباب نجاحها.

يتضح من استعراض الحالة السابقة أن الشركة حاولت أن تحقق أقصى استفادة ممكنة من رأسمالها البشري لتحسين الأداء في العمل. ولاشك أن المعاملة العادلة وغير المتحيزة للأقليات وإعطاء الفرصة المتساوية للجميع من شأنه أن ينمي لديهم مشاعر طيبة تجاه العمل ويساعدهم على الاستقرار فيه. هذه المشاعر الطيبة ليست ضرورية للإنسان في العمل فقط بل هي ضرورية لسعادته الشخصية أيضاً.

وسنبداً دراستنا في هذا الفصل بوصف الطبيعة العامة للاتجاهات Attitudes مع التركيز على الأنواع المختلفة للاتجاهات إزاء العمل ويتطلب ذلك تحديد مفهوم الرضا عن العمل Job Satisfaction والذي يتضمن بشكل أساسي المشاعر الإيجابية أو السلبية نحو العمل وما العوامل الرئيسية التي تشارك في تكوين حالة الرضا أو عدم الرضا؟ وأثر ذلك على السلوك التنظيمي. بعد ذلك سنتعرض لجانب آخر من جوانب الاتجاهات نحو العمل وهو الانتماء التنظيمي Organizational Commitment والذي يتعلق بمشاعر الفرد نحو التنظيم الذي يعمل فيه، وأخيراً لا بد من الإشارة إلى نوع خاص من أنواع الاتجاهات والمعروفة باسم التحيز Prejudice ويتضمن النظرة السلبية تجاه الآخرين ممن ينتمون لفئات معينة (مثل النساء والأقليات العرقية) لأن هذه الاتجاهات تترك حياة الأفراد وتؤثر على أداء التنظيمات التي يعملون فيها.

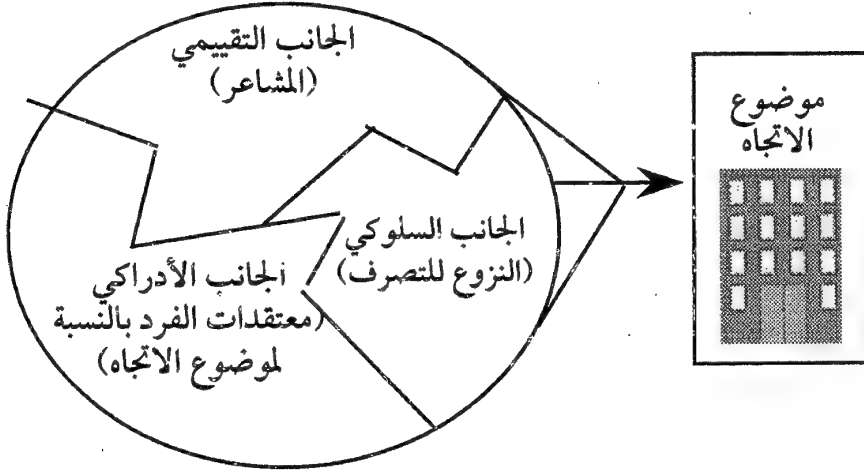
### تعريف الاتجاهات : Attitudes:What Are They

إذا سألت شخصاً ما عن شعوره تجاه العمل فقد يبدي مشاعر إيجابية نحوه بالقول: بأنه يحب هذا العمل وأنه ممتع بالنسبة له. وقد يجيب بعكس ذلك بالقول: بأنه كاره لهذا العمل ولا يحب الاستمرار فيه. وقد يعطيك إجابة أكثر تعقيداً من ذلك تتضمن مشاعر متضاربة تجاه العمل.

وبوجه عام أيا كانت هذه المشاعر فإن الاتجاهات تتكون من ثلاثة عناصر رئيسية هي: الجانب التقييمي Evaluative، والجانب الإدراكي Cognitive، والجانب السلوكي Behavioral.



ويشير الجانب التقييمي إلى مدى حب أو كراهية شخص، أو شيء، أو حادث معين. وبالإضافة إلى جانب المشاعر فإن الاتجاهات تتضمن أيضاً الجانب الإدراكي وهو يعبر عما تعتقده - سواء كان هذا الاعتقاد صحيحاً أم خاطئاً - حول موضوع الاتجاه. فعلى سبيل المثال فقد تعتقد أن زملاءك في العمل يحصلون على أجر أعلى منك أو أن رئيسك في العمل لا يفهم طبيعة العمل. أما الجانب الثالث فهو الجانب السلوكي ويتعلق بالميل (أو النزوع) إلى التصرف بالطريقة التي تتوافق مع اعتقادنا ومشاعرنا تجاه موضوع الاتجاه (الشخص، الشيء، أو الحدث). فمثلاً أنت تعتقد أن رئيسك في العمل غير حريص على أموال المنظمة وتشعر أنك لا تستطيع الاستمرار في العمل معه فإن ذلك يدفعك إلى البحث عن عمل آخر. هذا ويجب ملاحظة أن النزوع للقيام بتصرف معين لا يعني حدوث التصرف بالفعل، فانت تبحث عن عمل آخر ولكن لن تترك عملك الحالي إلا إذا توافرت فرصة مناسبة في الخارج بل قد تستمر في البقاء بالشركة إذا تغيرت بعض الظروف إن تغيرت مشاعرك السلبية، ويبين الشكل (1-5) العناصر الثلاثة المكونة للاتجاهات :



شكل (1-5) العناصر الأساسية الثلاثة للاتجاهات

تتكون الاتجاهات من ثلاثة عناصر أساسية هي: الجانب التقييمي، والإدراكي، والسلوكي

### قضية عالمية:

لا يتصرف الناس دائماً بطريقة تتوافق مع اتجاهاتهم، فعلى سبيل المثال فإن العمال في الدول الغربية قد يحملون إيجاباً سلبياً نحو زملائهم، ويعاملونهم بطريقة سيئة نتيجة لذلك. أما في الدول الآسيوية فإن معاملة الآخرين ترتبط بالثقافة العامة أكثر من ارتباطها باتجاهات الفرد وبالتالي فقد يُعامل الفرد زميله بطريقة جيدة بينما يحمل اتجاهات سلبية نحوه.

### مفاهيم أساسية: Basic Definitions

إذا أخذنا العناصر الثلاثة السابقة في الاعتبار؛ فإننا يمكن أن نعرف الاتجاهات Attitudes بأنها: وحدة متماسكة ومستقرة نسبياً من المشاعر والمعتقدات والنزوع السلوكي . والمقصود بالاستقرار النسبي: أنها متى تكونت يصعب تغييرها.

أما المقصود بالاتجاهات نحو العمل Work-related Attitudes فإنها: المجموعة المستقرة نسبياً من المشاعر والمعتقدات والنزوع السلوكي تجاه العمل نفسه، والظروف التي يؤدي فيها، والناس الذين يتعامل معهم. وللاتجاهات نحو العمل علاقة ببعض مفاهيم السلوك التنظيمي مثل: الأداء، والغياب عن العمل، ومعدل ترك العمل.

### أولاً - الاتجاهات نحو العمل (الرضا عن العمل): Job Satisfaction

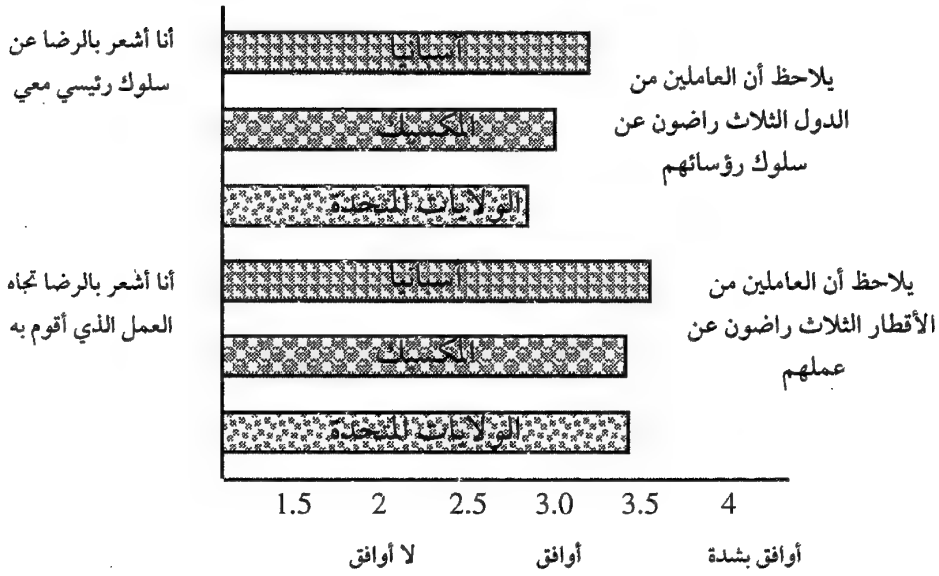
إذا سألت أحد الأشخاص عن رأيه في عمله فقد تجد أن لديه شعوراً بالكراهية نحوه نظراً لأنه يعتقد بأن ذلك العمل لا يمكنه من المساهمة في خدمة المجتمع كما يجب، لذلك فهو يميل إلى البحث عن عمل آخر. واتجاهات الفرد نحو العمل (سواء بالحب أو الكراهية) تسمى بالرضا، عن العمل Job Satisfaction وحتى يمكن إلقاء الضوء على هذا الموضوع فلا بد من التعرض لعدة نواح مثل كيف يمكن قياس الرضا عن العمل؟ ما القضايا الأساسية المتعلقة بالموضوع؟ وما نظريات الرضا عن العمل؟ وما العوامل التي قد تسبب الرضا أو عدم الرضا عن العمل؟ وما أثر الرضا عن العمل على السلوك التنظيمي؟ ولكن قبل التعرض لكل ذلك فلا بد من الإجابة على السؤال التالي :

### هل الناس بوجه عام راضون عن أعمالهم؟

#### Are People Generally Satisfied with Their Jobs?

بالرغم من أن هناك بعض الحوادث المتفرقة التي تدل على عدم رضا البعض عن أعمالهم إلا أن الدلائل بوجه عام تشير إلى أن معظم الناس راضون حقيقة عن أعمالهم، ومما يؤكد ذلك الدراسة التي أجريت في الولايات المتحدة، والمكسيك وأسبانيا وكان يُسأل فيها مفردات العينة عن مدى رضائهم عن أعمالهم وعن سلوك رؤسائهم معهم. وكانت النتائج متقاربة في الأقطار الثلاثة حيث كان مستوى الرضا عال بالنسبة للناحيتين كما يوضحها الشكل (5-2) وهذه النتائج تدعمها النتائج التي توصلت إليها دراسات أخرى منذ عدة عقود واتضح منها أن ما بين 80-90% من الباحثين راضون عن أعمالهم.

ومع ذلك فإنه يجب أن نأخذ في الاعتبار النتائج التي أظهرتها العديد من الدراسات العملية في الموضوع واتضح منها ما يأتي:



شكل (2-5) هل الناس راضون حقيقة عن أعمالهم؟

عندما سئلت عينة من اسبانيا والمكسيك والولايات المتحدة عن مدى رضاهم عن وظائفهم وعن سلوك رؤسائهم كانت النتائج إيجابية

#### (1) إن بعض الجماعات أكثر رضا عن العمل من غيرها من ذلك :

- إن العاملين في الوظائف الإدارية والمهنية المتخصصة أكثر رضا عن العمل من مجموعة العاملين في الوظائف اليدوية مثل العمال.
- إن الناس الأكبر سناً بوجه عام أكثر رضا عن عملهم بالمقارنة مع صغار السن.
- إن الأفراد الذين لديهم خبرة أكثر في العمل أكثر رضا من هم أقل خبرة.
- إن النساء والأقليات أقل رضا عن العمل من الرجال ومجموعات الأغلبية نظراً لأن النساء والأقليات يقعون ضحية التحيز.

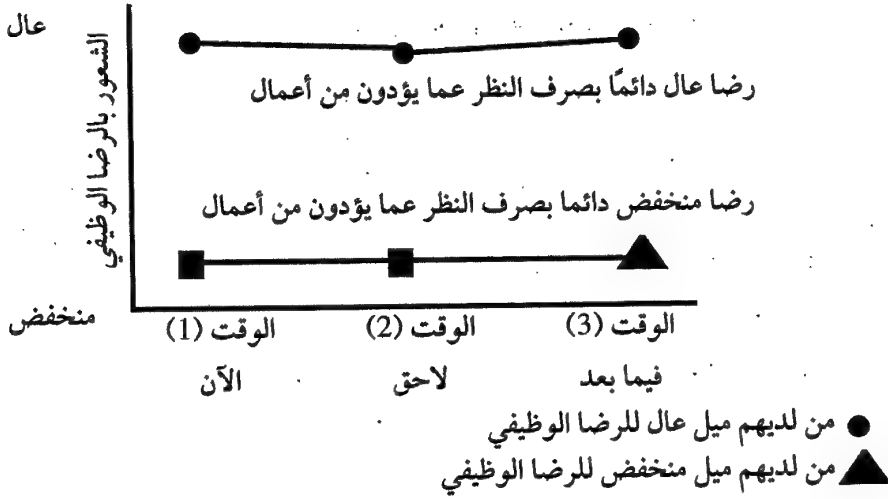
#### قضية عالمية:

هل العاملون في بعض الأقطار أكثر رضا عن أعمالهم بالمقارنة بالعاملين من دول أخرى؟ بالرغم من قصور الأدلة في هذا المجال فإنه يبدو أن هناك فروقا بين مستوى الرضا عن العمل في الدول المختلفة.

#### (2) إن بعض الأفراد دائماً أكثر رضا عن عملهم بالمقارنة بغيرهم. بمعنى أن الرضا

عن العمل موقف شخصي يعبر عن حالة مستقرة نسبياً بالنسبة لبعض الأشخاص، بغض النظر عن اختلاف المواقف. وهذا معناه: أن الفرد الذي يحب العمل في وقت معين يتوقع أن تستمر لديه تلك الحالة في أوقات أخرى حتى لو اختلفت الأعمال التي يؤديها. ويؤكد

ذلك نتائج العديد من الدراسات ففي دراسة أجريت على 5000 رجل غيروا أعمالهم في الفترة من 1969 حتى 1971 حيث تبين أن حالة الرضا عندهم كانت مستقرة بغض النظر عن اختلاف الوظائف التي تنقلوا فيها. فالذين عبروا عن إحساسهم بعدم الرضا عن العمل عام 1969 ظل شعورهم كما هو عام 1971 والذين عبروا عن إحساسهم بالرضا عام 1969 ظل إحساسهم كما هو عام 1971.



شكل (5-3) بعض الناس راضون دائماً عن وظائفهم بالمقارنة بالآخرين

### قياس الرضا عن العمل : Measuring Job Satisfaction

إن معرفة اتجاهات الناس نحو العمل ليست بالعملية السهلة؛ لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة. كذلك فإن سؤال الناس بشكل مباشر من حقيقة اتجاهاتهم قد لا يعطي نتائج مفيدة؛ لأن الناس غالباً لا تريد الإفصاح عن ذلك، وحتى إذا كانوا يريدون الإفصاح فإن الموقف قد يكون معقد بالشكل الذي لا يستطيعون التعبير عنه.

ولقد بذل علماء الاجتماع جهوداً مضيئة لتنمية بعض المقاييس التي يتوافر لها خاصيتا الثبات والصدق من بينها ما يأتي:

(1) **الاستبيانات ذات المقاييس المقننة** *Rating Scales and Questionnaires* وهي من أشهر المداخل لقياس الرضا عن العمل وهناك نوعيات عديدة منها مقياس: Job Descriptive Index (JDI) وهذا المقياس يتعامل مع خمسة مفاهيم للعمل هي: العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، والزملاء. وهناك نوع آخر شائع الاستخدام وهو مقياس مينيسوتا

Minnesota (MSQ) وفي هذا المقياس يعبر الفرد عن مدى رضاه عن بعض النواحي المتعلقة بالعمل مثل الأجر، وفرص الترقية. وهناك مقاييس أخرى تركز على عنصر معين من عناصر الرضا عن العمل مثل: الأجر مثل مستوى الأجر، الزيادات في الأجر، المزايا الإضافية، إدارة نظم الأجر... وبين الجدول (1-5) عينة من أشهر المقاييس المستخدمة في مقياس الرضا عن العمل.

جدول (1-5) قياس الرضا عن العمل (أكثر المقاييس شيوعاً)

مدى الرضا عن الأجر	مقياس الرضا الوظيفي	دليل وصف العمل
بين درجة رضاك عن كل ناحية من النواحي التالية المتعلقة بالأجر يوضع درجة من الدرجات التالية:	بين درجة رضاك عن كل ناحية من النواحي التالية المتعلقة بمملك الحالي يوضع درجة من الدرجات التالية:	ضع (نعم) أو (لا) أو (؟) بالنسبة لكل وصف أو كلمة مما يأتي: العمل نفسه : - روتيني. - مرض - جيد. الترقية : - مغلقة - محدودة - فرص جيدة للترقية
(1) غير راض تماماً. (2) غير راض. (3) محايد (4) راض (5) راض كلية .	(1) غير راض تماماً. (2) غير راض. (3) محايد (4) راض (5) راض كلية .	- استغلال قدراتك. - السلطة. - سياسات وإجراءات العمل - الاستقلالية. - العلاقات الإنسانية. من جانب الرؤساء
الرضا عن مستوى الأجر - الأجر الحالي - مقدار الدخل الكلي من العمل الرضا عن الزيادات في الأجر - الانتظام في الزيادة. - كيف تحدد الزيادات في الأجر.		

ومن مزايا هذا النوع من الاستبيانات أنه يمكن استيفاؤه بسرعة وبدرجة عالية من الكفاءة من جانب الكثير من الأفراد. كما أن تطبيق المقياس على أعداد كبيرة من العاملين في مجالات مختلفة يمكن من الوصول إلى متوسطات يمكن المقارنة بها لتحديد القيمة النسبية لدرجة الرضا عن العمل في شركة من الشركات

(2) أسلوب الأحداث الهامة *Critical Incidents Technique* وفي هذا الأسلوب يتم قياس الرضا عن العمل بسؤال العاملين عن الأحداث البارزة المتعلقة بالعمل التي خلقت لديهم الإحساس بالرضا أو عدم الرضا عن العمل. فإذا كانت الشركة قد مرت بأوقات عصيبة، وسئل الأفراد عن أهم الأمور التي خلقت لديهم حالة من الاستياء خلال تلك الفترة،

وكان جواب الأغلبية يتعلق بمعاملة الرؤساء لهم خلال تلك الفترة، فإن ذلك يجعلنا نستنتج بأن أسلوب الإشراف له دور هام في درجة الرضا عن العمل.

(3) المقابلة : والوسيلة الثالثة لقياس درجة الرضا من العمل هي استخدام المقابلة الشخصية. وبالطبع فإن هذا الأسلوب إذا تمت إدارته بكفاءة فإنه يمكننا في الغالب من الحصول على معلومات أكثر دقة وأكثر عمقاً عن اتجاهات الأفراد نحو العمل.

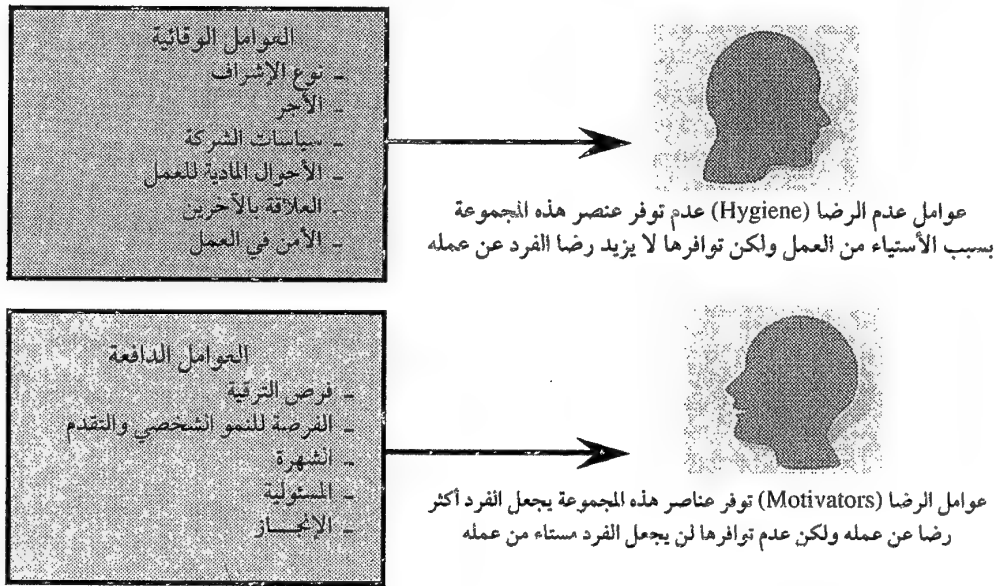
### قضية أخلاقية:

حتى يتم تجنب إيقاع ضرر وظيفي بمن يتم استقصاؤهم، وحتى يتم الحصول على إجابات سليمة، فلا بد أن يحتفظ الباحث بالسرية الكاملة للمعلومات التي يحصلون عليها منهم، ولا بد أن يعطوهم التأكيد الكافي بذلك. وفي الحقيقة فإن من المفيد إخفاء شخصية المستقصى منه عن طريق جعل توصيف أي شيء قاله فرد من أفراد العينة مستحيل.

### نظريات الرضا عن العمل Theories of Job Satisfaction

ما الذي يجعل بعض الأفراد أكثر من غيرهم رضا عن العمل؟ وما العمليات التي تكمن وراء ذلك؟ وللإجابة على هذين السؤالين سيتم التعرض لأكثر نظريات الرضا عن العمل شيوعاً وهما: نظرية مجموعتي العوامل Two-Factor Theory ، ونظرية القيمة Val-ue Theory .

(أ) **نظرية مجموعة العوامل Two-Factor Theory** في الدراسة التي أجراها أحد علماء السلوك التنظيمي على 200 محاسب ومهندس منذ حوالي 30 سنة لدراسة الرضا عن العمل كان يطلب من كل منهم أن يتذكر الأوقات التي كان يسيطر عليه فيها إحساس بالرضا أو عدم الرضا عن العمل، وما الأسباب وراء ذلك؟ وقد خرج هرزبرج من نتائج الدراسة بنظريته المسماة: Two-factor Theory . ومضمون النظرية: أن مجموعة العوامل التي تسبب الرضا عن العمل مستقلة عن الأسباب التي تؤدي إلى عدم الرضا وترجع المجموعة الثانية (مجموعة عدم الرضا) إلى الظروف المحيطة بالعمل (ظروف العمل، الأجر، الأمن، نوع الإشراف، العلاقة بالآخرين) وقد أطلق على هذه العوامل اسم: العوامل الوقائية (Hygiene or Maintenance) أما المجموعة الأولى من العوامل (عوامل الرضا) فترجع إلى مضمون العمل ذاته (طبيعة العمل، الإنجاز في العمل، فرص الترقية، فرصة النمو والشهرة) وقد أطلق على هذه العوامل اسم: مجموعة العوامل الدافعة Motivators ، ويبين الشكل (4-5) مكونات النظرية.



شكل (4-5) نظرية مجموعتي العوامل

طبقاً لهذه النظرية فإن الرضا ينتج من مجموعة من العوامل تسمى: العوامل الدافعة أو المحفزة أما عدم الرضا فإنه ينتج عن مجموعة أخرى تسمى: العوامل الوقائية. ويوضح هذا الشكل بعض تلك العوامل.

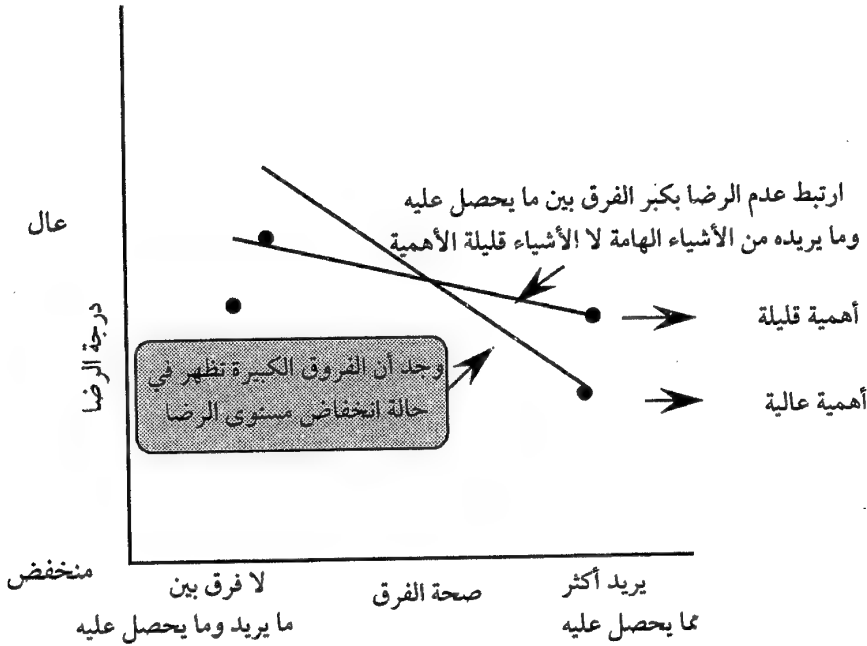
ولقد أجري العديد من الدراسات لاختبار مدى صحة فروض هذه النظرية وتبين من بعض الدراسات أن عوامل الرضا مستقلة عن عوامل عدم الرضا ، وفي دراسات أخرى اضح أن عناصر المجموعتين يمكن أن تكون مصدراً للرضا أو عدم الرضا مما جعل قبول التفرقة التي أرستها فروق النظرية على علاقتها محل شكوك. ومع ذلك فإن النظرية يمكن أن تقدم بعض الإرشادات المفيدة للإدارة فقد لفتت نظر الإدارة إلى ضرورة تحسين ظروف العمل (الاهتمام بالعوامل الوقائية) لمنع الاستياء من العمل خاصة وأن حالة عدم الرضا تكون عالية إذا كان جو العمل يسوده الزحام والضوضاء العالية والظلام، والهواء الملوث، والحرارة المرتفعة والضغط العالي، كما لفتت نظرها إلى الاهتمام بالعوامل التي تساعد على زيادة الرضا عن العمل خاصة توفير الفرص للنمو والتقدم الشخصي.

(ب) **نظرية القيمة Value Theory** من بين النظريات الهامة في الرضا عن العمل: نظرية القيمة Value Theory ووفقاً لهذه النظرية فإن درجة رضا الفرد عن عمله أو عنصر من عناصره (سواء كان الأجر أو الترقية أو الشهرة أو ما شابه ذلك) تحكمها ثلاث نواح هي:

(1) مقدار ما يأمل في الحصول عليه بالنسبة لهذا العنصر How much should their be

(2) مقدار ما يحصل عليه فعلاً بالنسبة لهذا العنصر How much is there now (3) أهمية هذا العنصر بالنسبة له How important is this to you. وبحساب الفرق بين ما يأمل فيه وما يحصل عليه فعلاً وترجيحه بالأهمية النسبية تتحدد القيمة النسبية لهذا العنصر ومن ثم درجة الرضا عنه فكلما كان الفرق كبيراً والأهمية النسبية عالية؛ كان مستوى عدم الرضا مرتفع.

وتؤكد نتائج بعض البحوث الحديثة فروض هذه النظرية. ففي الدراسة التي أجريت على مجموعات مختلفة من العاملين لدراسة مدى رضاهم من بعض نواحي العمل مثل: (حرية التصرف في العمل، فرص التعلم، فرص الترقية، مستوى الأجر) وتم سؤالهم عن القدر الذي ينتجه العمل فعلاً بالنسبة للنواحي السابقة والقدر الذي يرغبون فيه، ودرجة أهمية كل عنصر بالنسبة لهم أتضح: بالنسبة للعناصر ذات الأهمية العالية للفرد كلما كان الفرق كبيراً بين مقدار ما يرغبون فيه وما يحصلون عليه كان عدم الرضا مرتفع. وبالنسبة للعناصر ذات الأهمية المنخفضة لم يؤثر الفرق كثيراً على مستوى الرضا عن العمل كما يتضح من الشكل (5-5).



شكل (5-5) أثر الفرق بين ما يحصل عليه الفرد وما يرغب فيه على الرضا عن العمل

كلما زاد الفرق بين ما يرغب فيه العامل وبين ما يحصل عليه فعلاً؛ كلما انخفض مستوى رضاه الوظيفي. وتظهر هذه العلاقة بوضوح بين من يهتمون بالعامل محل الدراسة أكثر ممن لا يهتمون بذلك المتغير



وتستطيع الإدارة الاستفادة من فروض هذه النظرية بأن تأخذ في اعتبارها مقدار ما يأمل الفرد في الحصول عليه من وجوه العمل المختلفة وتحاول قدر استطاعتها أن تلبي ذلك المقدار إذا كانت تريد أن تخلق قوة عمل راضية.

### نتائج عدم الرضا عن العمل : Consequences of Job Dissatisfaction

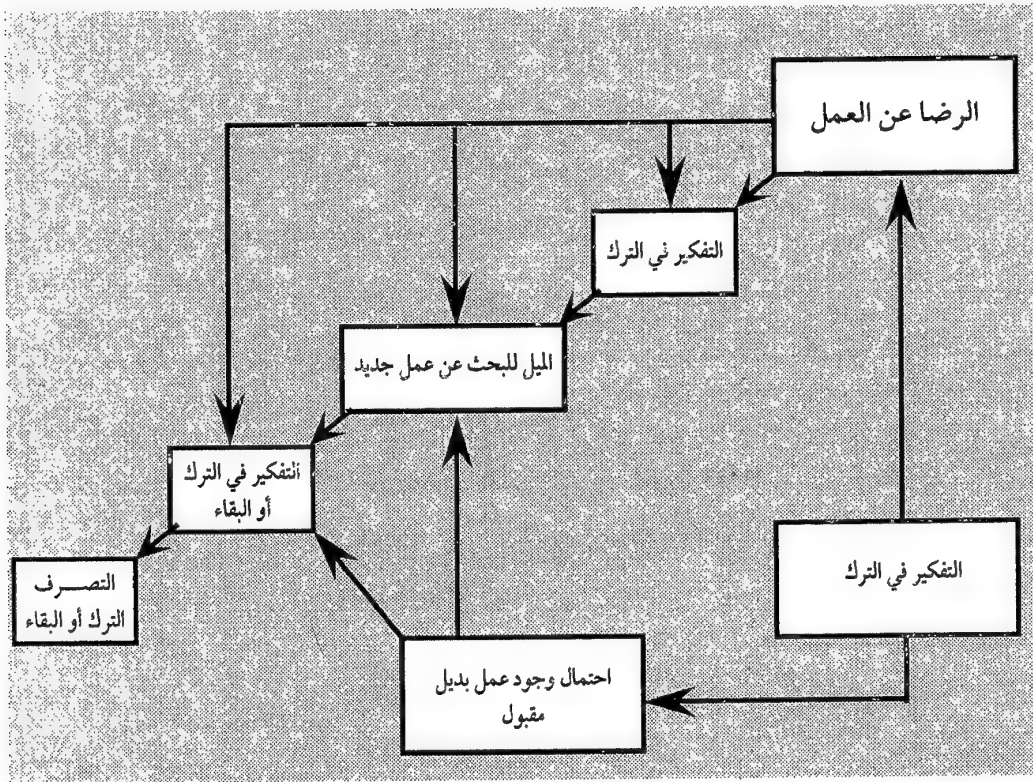
يترتب على حالة عدم الرضا عن العمل العديد من النتائج وسيتم التركيز هنا على ناحيتين: الأولى: الانسحاب من العمل (مثل: الغياب، ومعدل الدوران) والثانية: مستوى أداء العمل.

(1) **الانسحاب عن العمل : Employee Withdrawal** حينما يشعر الفرد بحالة عدم الرضا عن العمل فإنه يحاول بشتى الطرق أن يبتعد عنه، وتسمى هذه الظاهرة: بظاهرة الانسحاب من العمل. وقد يأخذ هذا الانسحاب شكل الغياب عن العمل، أو ترك العمل كلية والبحث عن عمل آخر.

وبالنسبة لظاهرة الغياب فإن حالة عدم الرضا قد تدفع الفرد إلى كثرة التغيب عن العمل إلا أن ذلك قد لا يحدث بالضرورة في كل الحالات. فقد يكون الفرد غير راض عن عمله ولكنه لا يتغيب عنه، لاستشعاره بضرورة التواجد لإنجاز مشروع له دور هام فيه. وهذا يعني: أن عدم الرضا عن العمل لا يؤدي بالضرورة إلى الغياب وإن كان لا يمنع أن يكون أحد الأسباب الهامة المؤدية للغياب وليس كل الأسباب .

كذلك قد تؤدي حالة عدم الرضا عن العمل إلى التفكير في ترك العمل كلية. إلا أن ذلك أيضاً محكوم بعدة عوامل أخرى. فمثلاً نجد أن عدم رضا الفرد عن عمله تقوده إلى التفكير في ترك العمل، ومن ثم يحاول البحث عن عمل بديل، فإذا نجح في الحصول على عمل بديل فإنه يفكر ملياً هل يستمر في عمله الحالي أم ينتقل للعمل البديل. وكل هذه الأمور متداخلة مع بعضها البعض. كما يتضح من الشكل ( 5-6).

وتؤكد بعض الدراسات العملية أن الحالة الاقتصادية، والنجاح في البحث عن عمل بديل يؤثران إلى حد كبير في الترك الاختياري للعمل. وتهتم منظمات الأعمال بدراسة الأسباب التي تؤدي إلى ترك العمل نظراً لما تتحمله من تكلفة عالية في عمليات الاختيار والتدريب لسبب الإحلال. وقد بلغ متوسط تكلفة الغياب غير الفجائي بالنسبة لكل عامل 757 دولار . كما أن عمليات الغياب كلفت إحدى الشركات عام 1998 ما يقرب من 4 مليون دولار والرقم في تزايد مستمر.



شكل (5-6) نموذج الترك الاختياري للعمل

يرى العلماء أن ترك العمل اختياريًا ظاهرة معقدة تبرز على السطح بسبب عدم الرضا. ويؤدي عدم الرضا إلى التفكير في ترك العمل، ثم البحث عن عمل وبعد ذلك يتخذون قرارًا إما بالترك أو البقاء. وفي الخطوات السابقة فإن لاحتتمال وجود بديل تأثير قوي.

(2) **الرضا الوظيفي ومستوى أداء العمل:** *Task Performance* يعتقد الكثير من الناس أن الأفراد الذين يشعرون بالرضا والسعادة في العمل أكثر إنتاجية. ولكن إلى أي مدى يصح هذا الاعتقاد في الواقع؟ لقد أشارت الدراسات بوجه عام إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا عن العمل والإنتاجية إلا أن تلك العلاقة لم تكن قوية من الناحية الإحصائية ويمكن إرجاع ذلك لعدة أسباب هي :

- أن مستوى الإنتاجية في بعض الأعمال يكون محدودًا بشكل لا يسمح بأية تقلبات حيث يكون هناك حد أدنى للإنتاجية لبقاء الفرد في عمله مثلاً. أو أن يكون عمل الفرد مرتبط بأداء زملائه في خط التجميع ، أو مرتبط بأداء الآلة ففي مثل تلك الحالات يكون الإنتاج مقيداً لا يسمح بحدوث أية تغيرات فيه.

- أن العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية في بعض الحالات لا تكون مباشرة وإنما تكون من خلال عوامل وسيطة مثل: الأجور والمكافآت .

## بعض الإرشادات لتحسين مستوى الرضا عن العمل:

## Guidelines for Promoting Job Satisfaction

بسبب بعض الآثار السلبية التي تحدث بسبب عدم الرضا عن العمل فإن الإدارة يجب أن تهتم بتحسين حالة الرضا عن العمل ومن بين الوسائل التي يمكن استخدامها في هذا المجال ما يأتي:

(1) اجعل العمل مسلياً : فكثير من الأعمال خاصة الروتينية منها تثير الضجر والملل مما يضيفي الكآبة على جَو العمل ويخلق الإحساس بعدم الرضا. وهناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها للتخفيف من ذلك منها إذاعة بعض المقطوعات الموسيقية ونشر بعض الصور عن المواقف المضحكة في العمل وتوزيع بعض الهدايا البسيطة وماشابه ذلك (انظر الشكل 5-7).



شكل (5-7) يستطيع هذا الرجل الحصول على الرضا الوظيفي ياه، ياه، ياه.

سكب ماجيوريا Skip Maggioria صاحب محل الموسيقى المسمى باسمه في مدينة ساكرينتو ولاية كاليفورنيا راض عن عمله؛ لأنه يشعر بالسعادة عندما يساهم في إسعاد الآخرين. ومدخله لذلك بسيط فهو ينظم جلسات فرح يحضر إليها كبار السن ليمارسوا هواياتهم الموسيقية وهذا يشعره والعاملين معه ومن يرتادون محله بالرضا.

(2) العدالة في الأجور والمكافآت : حينما يعتقد الناس أنهم يحصلون على أجور ومكافآت غير عادلة؛ فإن ذلك من شأنه أن يخلق لديهم إحساس بعدم الرضا لذلك لابد أن تحرص الشركة على بناء نظام للأجور والمزايا الإضافية يستشعر معه الأفراد بالعدل في المعاملة.

(3) تكليف الأفراد بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم: فكلما كان هناك شعور قوي لدى الأفراد بأنهم يقومون بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم؛ كلما كانوا

أكثر رضا عن عملهم. وهنا نجد أن مراكز التقويم التي تنشئها بعض الشركات تساعد في ذلك.

(4) تجنب التكرار الذي يثير الضجر والملل لدى الأفراد: لأن الفرد يكون أقل رضا عن عمله إذا كان عملاً ويثير الضجر والملل (شكل 5-8) وبالطبع يمكن استخدام مداخل التوسيع الأفقي والرأسي للتغلب على تلك المشكلة.



شكل (5-8) الوظائف المثيرة للملل والضجر سبب شائع لعدم الرضا

يشعر معظم الناس بعدم الرضا عندما يعملون بوظائف بها قدر كبير من التكرار. ولحسن الحظ فإن هؤلاء الجراحين لن ينتهزوا الفرصة للمطالبة بأن تكون وظائفهم أكثر إثارة

ولحسن الحظ فإن هناك أخباراً سارة للمديرين الذين يرغبون في تحسين مستوى الرضا الوظيفي، وبالتالي تخفيض مستوى عدم الرضا بين العاملين. وربما لا يكون من السهل تحسين مستوى الرضا أخذاً في الاعتبار ضغوط العمل اليومية المتزايدة، ولكن نتائج تحسين مستوى رضا العاملين تجعل للجهود المبذولة في هذا المجال قيمة عظيمة. وكثير من الدروس التي تعلمناها في هذا المجال مأخوذة من تجارب الشركات التي عانت من انخفاض مستوى الرضا بين عمالها. تلك الشركات التي غيرت اتجاهاتها نحو العمل والعاملين بطريقة جذرية، وتغير مستوى الرضا بالتالي، استجابة لجهود الشركات. انظر الارشادات الآتية:

### إرشادات الأداء الصحيح:

حققت إدارة متاجر السيف واي Safeway تغييراً رائعاً في مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين في الشركة بعد ما عانت من انخفاض ذلك المستوى، والنتيجة تحسن الأداء مرة أخرى.

منذ فترة وجيزة كانت هناك مشكلة عويصة بين العاملين بشركة السيف واي في مدينة كلاكماس Clackamas ولاية أوريجون بالولايات المتحدة وبين الإدارة: ذلك أن المائة والثلاثون خبازًا كانوا مستائين من وظائفهم، وكانوا كثيري الغياب، وارتفعت بينهم معدلات ترك الخدمة والحوادث، ولم تكن هذه مشكلة بسيطة. ففي إحدى السنوات كلفت حوادث العمل الشركة 17.40 يوما عمل. وفي بعض الليالي لم يكن من غير العادي أن يبلغ 8% من العاملين أنهم مرضى. وغالبًا ما لا يمكث أحد العاملين في وظيفته أكثر من سنة. وبالتأكد فقد كان من الواضح أن ترك العمل كان بتأثير عدم الرضا.

ما الذي أدى إلى ذلك الشعور العام بعدم الرضا بين هؤلاء العاملين؟ الغريب أنه كان شيئًا بسيطًا لا ينبغي أن يكون مشكلة بالمرة: إنه عدم احترام الإدارة للعاملين. فقد كان المديرون يفرضون رقابة دقيقة عليهم يصيبهم بالإحباط وقلة الحيلة، ولذلك لم يكن من الغريب أنهم غير راضين عن وظائفهم.

وفور تحديد المشكلة عن طريق الاستقصاء والمقابلات الشخصية؛ أدركت الإدارة أنها تستطيع بسهولة حل تلك المشكلة. وتم ذلك فعلاً عن طريق تغيير أنماط الإدارة بالشركة. وبدأت الإدارة تعطي العاملين قدرًا من الحرية، وتسمح لهم بالعمل معًا لحل مشاكل مثل مشاكل الأمن والتخلص من الفاقد.

وقد كانت النتائج مذهلة، فقد انخفض عدد الأيام المفقودة بسبب الحوادث من 1740 إلى 2 يوم. وانخفض معدل الغياب من 8% إلى 2% فقط. وانخفض معدل ترك الخدمة من 100% إلى 10% فقط. ومن الواضح أن تغيير نمط الإدارة كان واضحًا في هذه الشركة.

وبلغة عامة ما الذي قام به مديرو شركة السيف واي ؟

**أولاً:** لقد عاملوا مرءوسيههم باحترام، وثانيًا: أنهم فوضوهم سلطة اتخاذ الكثير من القرارات. وقد أدت مشاركتهم إلى تحسين مستوى شعورهم بالرضا الوظيفي. وعلى العكس من ذلك فإن تركيز صنع القرار في الإدارة العليا يشعر العاملين بأنهم لن يملكوا أية سيطرة على أعمالهم مما يزيد شعورهم بعدم الرضا.

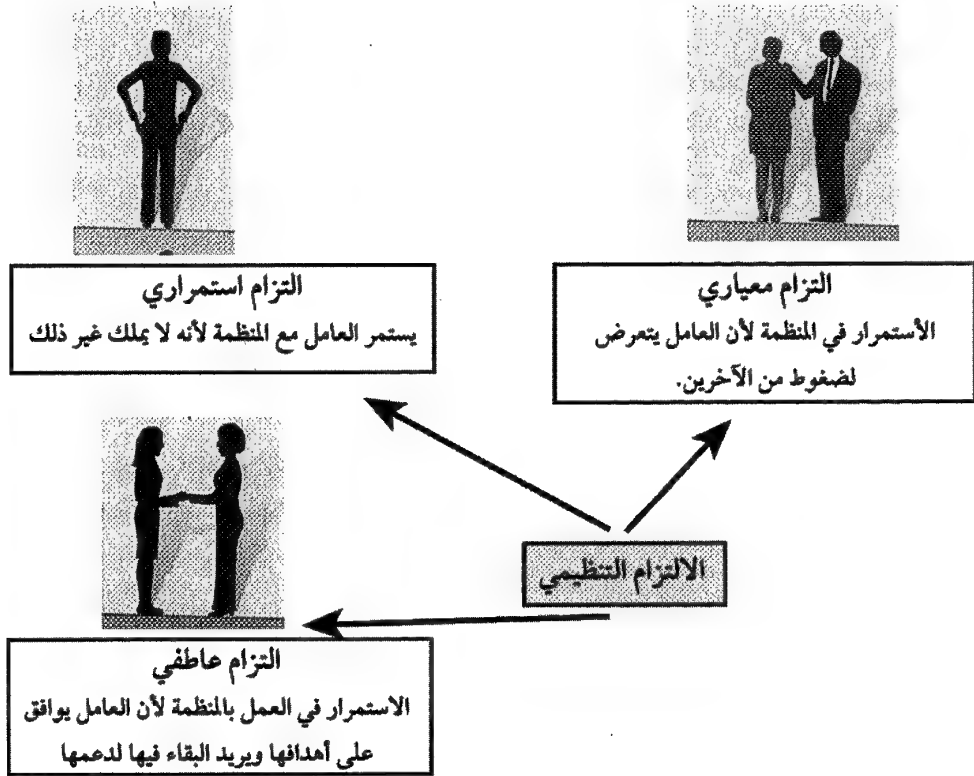
ويوضح التغيير الذي حدث في تلك الشركة أن الرضا الوظيفي يقع في مجال سيطرة الإدارة. كما تقدم تلك الحالة إرشادًا عظيمًا مؤداه: أنه باحترام العاملين والسماح لهم باتخاذ القرارات في مجال عملهم؛ فإن مستوى الرضا الوظيفي يتحسن كثيرًا.

## ثانيًا: الالتزام التنظيمي (اتجاهات الفرد نحو التنظيم) :

### Organizational Commitment: Feelings of Attachment Toward Organizations

تعرضنا في الفقرات السابقة لاتجاهات الفرد نحو عمله، وحتى تكتمل الصورة فلا بد من التعرض لاتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل فيها وهو ما يطلق عليه: الالتزام التنظيمي Organizational Commitment. ويتعلق هذا المفهوم بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها. ومفهوم الالتزام التنظيمي مختلف تمامًا عن مفهوم الرضا عن العمل؛ لأن الفرد قد يكون راضيًا عن عمله ولكنه يكره المنظمة التي يعمل فيها

ويود ممارسة نفس العمل في منظمة أخرى. وبالعكس فقد يحب الفرد العمل في منظمة معينة ولكنه يكره العمل الذي يمارسه.



شكل (5-9) الالتزام التنظيمي ثلاثة أنواع هي الالتزام الاستمراري والعاطفي والمعياري

#### أنواع الالتزام التنظيمي : Varieties of Organizational Commitment

يفرق الخبراء بين ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي هي :

(1) **الالتزام الاستمراري**: *Continuance Commitment* ويشير الالتزام الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير. فكلما طال مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل: (خطط المعاشات، والصداقة الحميمة لبعض الأفراد) وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور مثل هؤلاء الأفراد يقال عليهم: إن درجة ولائهم الاستمراري عالية.

(2) **الالتزام العاطفي**: *Affective Commitment* والنوع الثاني من الالتزام التنظيمي هو الالتزام العاطفي ويعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة؛ لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف.

وأحياناً تمر بعض المنظمات بفترات تغيير جوهرية قد تتغير فيها بعض أهداف وقيم المنظمة وهنا يسأل الفرد نفسه: إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة، فإذا كانت الإجابة نعم؛ فإنه يستمر بالمنظمة أما إذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف؛ فسيترك العمل بالمنظمة.

ومنذ عدة سنوات استطاعت شركة ريدر ترك كومبني Ryder Truck Company تفادي خسارة عمالها عن طريق إعادة تأكيد قيم الشركة. فقد دخلت الشركة في مجالات عمل بعيدة عن مجال عملها، وواجهت كذلك ظروفًا قاسية بسبب رفع القيود القانونية التي كانت تحد من المنافسة. وحتى تستطيع مواجهة ذلك قام رئيسها توني بورنز Tony Burns باستخدام كل وسائل الاتصال المتاحة له من شرائط فيديو، وملصقات، والنشر في مجلة الشركة، وغير ذلك ليؤكد للعاملين التزام الشركة بقيمها الأساسية وهي الثقة والاحترام، والاجتهاد وقد استطاع رئيس الشركة وباقي المديرين إعادة تأكيد قيم الشركة مما أكد على دعم الارتباط العاطفي بين الشركة والعاملين.

(3) **الالتزام المعياري**: *Normative Commitment* والنوع الثالث من الالتزام التنظيمي هو: الالتزام المعياري. وهو يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين. فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة. فهو لا يريد أن يسبب قلقاً لشركته أو يترك انطباعاً سيئاً لدى زملائه بسبب تركه العمل. إذن فهو التزام أدبي حتي ولو كان على حساب نفسه.

### لماذا الاهتمام بتغذية الالتزام التنظيمي :

يختلف سلوك الأفراد الذين يقوى لديهم الالتزام التنظيمي عن غيرهم من الأفراد ويتضح ذلك مما يأتي :

(1) **احتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيل**؛ فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام التنظيمي أقل احتمالاً لترك العمل أو الغياب، بمعنى أنهم أكثر استقراراً في العمل. هذا مع ملاحظة أن كثرة الغياب قد يكون مرجعه فقط قوة الالتزام من عدمه بل قد يرجع لأسباب أخرى منها الخلفية الثقافية.

(2) **الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المنظمة**، فبالإضافة إلى الرغبة في الاستمرار بالمنظمة فإن الموظف الذي يقوى لديه الالتزام التنظيمي يكون أكثر استعداداً للتضحية من أجل بقاء المنظمة واستمرارها. وأحد الأمثلة على ذلك ما قام به Lee Iacocca المدير التنفيذي لشركة Chrysler حيث أبدى قوة التزامه تجاه المنظمة بالموافقة على تخفيض راتبه السنوي إلى دولار واحد فقط ليعطي القدوة لباقي العاملين في المنظمة بالرغبة العالية في التضحية. وبالطبع ليس من الضروري أن تكون التضحية ذات تكلفة عالية وإنما قد تكفي بعض التصرفات البسيطة التي تؤكد قوة التزام الفرد تجاه المنظمة.

وقد أظهرت دراسة أجريت في سنغافورة أن العمالة الموجودة على قوة العمل أكثر التزاماً ويشاركون في الكثير من الأنشطة التي يقوم بها المواطن الصالح بالمقارنة بمن يعملون بطريقة ليست دائمة أو منتظمة. وربما يكون ذلك راجعاً إلى أن صاحب العمل لا يشعر بالالتزام نحو العمالة المؤقتة بنفس المستوى الذي يشعر به نحو العمالة الدائمة. وأخذاً في الاعتبار المنافع التي ذكرناها فلا شك أن تكلفة الحصول على الالتزام مبررة.

### أنت مستشار تنظيمي :

استدعاك رئيس شركة خدمات مالية لتساعده في علاج المشاكل التي تواجهها شركته في مجال ترك نسبة كبيرة من العاملين للعمل. وقد ذكر لك أن أحداً لا يستمر في العمل أكثر من أربعة أشهر. وهذا مكلف للشركة من حيث حجم العمل الذي يضيق عليها بالإضافة إلى تكلفة تدريب ضخمة :

(1) هل يمكن أن تنسب المشكلة إلى عدم الرضا الوظيفي؟ كيف يمكنك تقييم المشكلة؟ ماذا أنت فاعل لعلاجها؟

(2) أي نوع من أنواع الالتزام يمكن أن يكون سبباً من أسباب المشكلة؟ ماذا يمكن عمله لتحسين مستوى الالتزام بالشركة؟

(3) ما أسباب انخفاض مستوى الرضا، ومستوى الالتزام؟

### السلوك التنظيمي حول العالم : OB Around The World

#### الغياب : نفس المشكلة لها معانٍ مختلفة في الدول المختلفة.

من السهل إدراك أسباب ابتعاد العاملين غير الملتزمين عن العمل مما يؤدي إلى نسبة غياب عالية. وقد ذكر أن قوة التعبير عن عدم الالتزام تختلف من ثقافة لأخرى. وقد تم اختبار هذه الفكرة عن طريق دراسة عينة من العمال من كندا والصين، وسئلوا عن شعورهم أثناء غيابهم عن العمل، وقد ظهر أن المديرين الصينيين يحصلون على مبالغ أكبر نتيجة لانتباههم إلى مشكلة الغياب بالمقارنة بالمديرين الكنديين، ولذلك فإن احتمال بقاء العامل الصيني غير الملتزم بالمنزل أقل من ذلك الاحتمال بالنسبة لقرينه الكندي. كذلك فإن الصينيين يشكون في الغياب المستند إلى



ادعاء المرض أما الكنديون فيقبلونه. هذا بالإضافة إلى أن الشخص الذي يغيب عن العمل في الصين بسبب المرض يعتبر غير قادر على السيطرة على سلوكه. وقد كان هناك استثناء من القواعد السابقة وذلك أن الكنديين كانوا أكثر غياباً عن العمل بسبب القضايا القومية. وربما كان السبب في ذلك أن العامل فيه يحصل على أجر الأيام التي يعملها فقط، كذلك فإنه أثناء الدراسة سمح للصينيين بامتلاك منزل وبالتالي زاد عدد من يغيبون عن العمل لإصلاح تلك المنازل. وربما لم تركز هذه النتائج على النقطة الأساسية وهي أن انخفاض الالتزام قد يشجع على الغياب، وإن لم يكن الالتزام وحده هو سبب الغياب.

### مداخل تنمية الالتزام التنظيمي :

#### Approaches to Developing Organizational Commitment

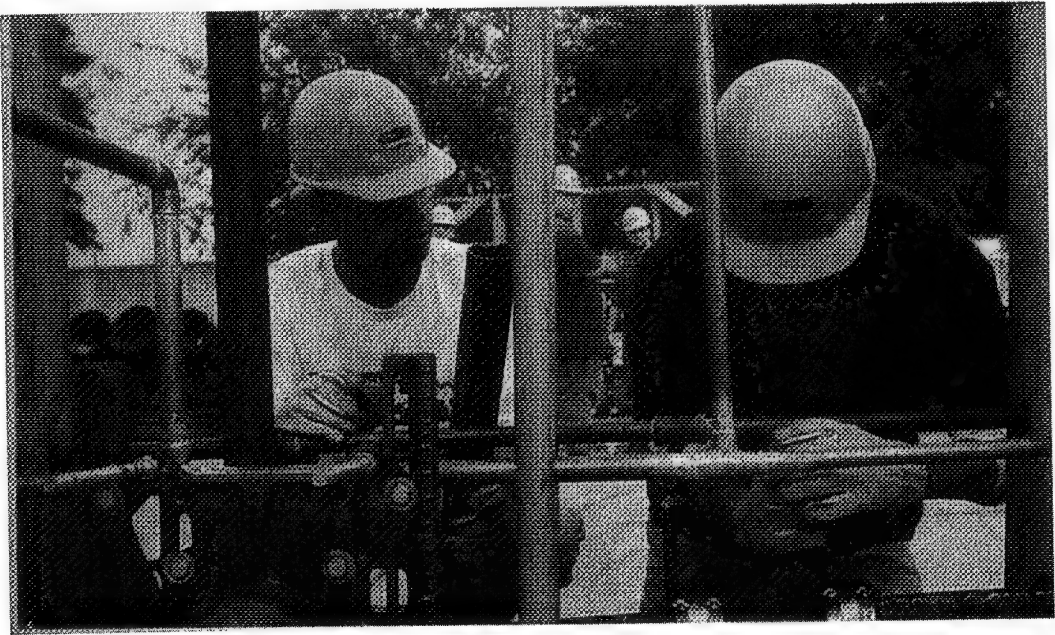
هناك الكثير من محددات الالتزام التنظيمي التي تخرج عن نطاق سيطرة الإدارة مما يتيح أمامها فرصة محدودة لتقوية الالتزام. فعلى سبيل المثال نجد أنه في حالة وفرة الفرص الوظيفية ينخفض الالتزام الاستمراري لدى الأفراد لتوافر فرص عمل بديلة. ومع ذلك فإن الإدارة باستطاعتها عمل الكثير لتقوية الالتزام العاطفي من خلال ما يأتي:

(1) **الإثراء الوظيفي** : كما سبق الإشارة فإن الإثراء الوظيفي بالتعمق الرأسي للوظيفة يجعل الفرد أكثر مسئولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله. وهذا من شأنه أن يقوي الالتزام التنظيمي لدى الأفراد. ولقد ثبت نجاح هذا المدخل في شركة Ford في بداية الثمانينات حيث واجهت الشركة أزمة في الولاء التنظيمي بسبب (تخفيض الميزانية، وإغلاق بعض المصانع، وفصل بعض العاملين وغيرها من التهديدات). ولقد حاولت الشركة التغلب على تلك الأزمة بوضع برنامج لاحتواء الموظفين وتقوية الالتزام لديهم ولقد شمل هذا البرنامج عمليات توسيع رأسي وأفقي للوظائف وفي عام 1985 أصبح العاملون بشركة فورد أكثر ولاء عن ذي قبل.

(2) **إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة الشركة ومصالح العاملين**. يجب أن يشعر العاملون بأن ما تحققه الشركة من منافع يعود عليهم أيضاً بالنفع لأن هذا الشعور من شأنه أي يقوي التزامهم تجاه المنظمة. وتحاول بعض الشركات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز وخاصة برامج المشاركة في الأرباح. مثل هذه الخطط والبرامج إذا أُديرت بطريقة عادلة فإنها يمكن أن تلعب دوراً فعالاً في تقوية الولاء التنظيمي لدى الأفراد.

(3) **استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم على قيم المنظمة.** كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها كلما قوي لديه الالتزام (خاصة الالتزام العاطفي) تجاه المنظمة. فإذا كان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة فيجب أن تراعي هذه الشروط بحزم عند اختيار الموظفين الجدد بحيث يتم اختيار من تتوافر فيه تلك القيم.

والخلاصة أنه من المفيد أن ننظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه اتجاه تستطيع الإدارة التأثير عليه. كما أنه ليس من الواجب فقط اختيار من تتوفر فيهم إمارات الالتزام، ولكن أيضاً استخدام العديد من الاستراتيجيات التي تحسنه إذا ظهر أنه غير ملائم (انظر الشكل 5-10).



شكل (5-10) الحصول على الالتزام التنظيمي بطريقة صحيحة

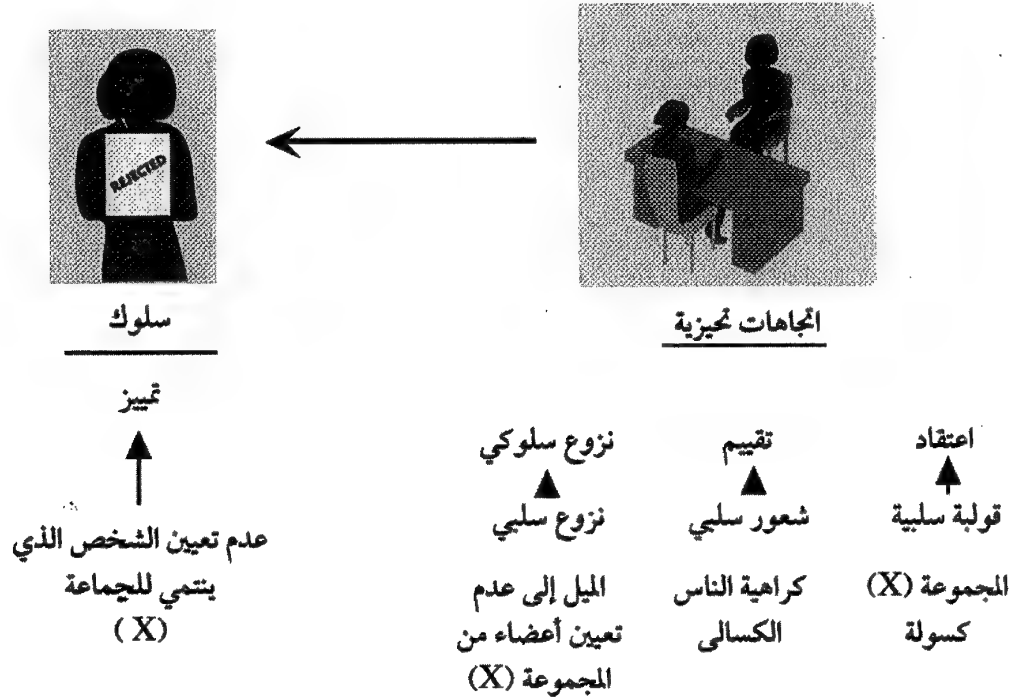
حصلت شركة TD عام 1999 (شركة سباكة وتكييف هواء في مدينة دلاس ولاية تكساس) على المركز الثاني من بين أفضل 100 شركة يرغب العمال في العمل لها في قائمة مجلة فورتشن السنوية وتعتبر نسبة ترك العمل اختياريًا (13%) دليلاً على رغبة العاملين في الاستمرار في خدمتها. وهذا شيء منطقي أخذًا في الاعتبار أن الإدارة تحترم العاملين (994) وتعيرهم كل اهتمام. وفي الحقيقة فإن أصحاب الوظائف الدنيا يمتلكون 75% من أسهم هذه الشركة

### ثالثاً : التحيز (الاتجاهات السلبية نحو الآخرين):

#### Prejudice: Negative Attitudes Toward Others

يمكن تعريف التحيز Prejudice بأنه اتجاه سلبي نحو شخص آخر بسبب عضويته أو

انتمائه لجماعة معينة. وقد لا يقف التحيز عند مجرد المشاعر والمعتقدات السلبية تجاه الآخر بل قد يمتد إلى التصرف معه بالشكل الذي يتفق مع تلك المشاعر. فمثلاً الشخص الذي يقوم بعملية الاختيار للموظف والذي لديه مشاعر سلبية تجاه أقلية معينة فإنه سيرفض تعيين الشخص الذي ينتمي إلى تلك الأقليات. وعلى ذلك فإذا قادت المشاعر السلبية إلى التصرف الفعلي فإنه يعتبر تمييزاً Discrimination. ومن ثم يمكن استخلاص أن التحيز هو اتجاهات سلبية، أما التمييز فهو التصرف الناتج عن هذا الاتجاه. ويلخص الشكل (5-11) بين الاثنين.



شكل (5-11)

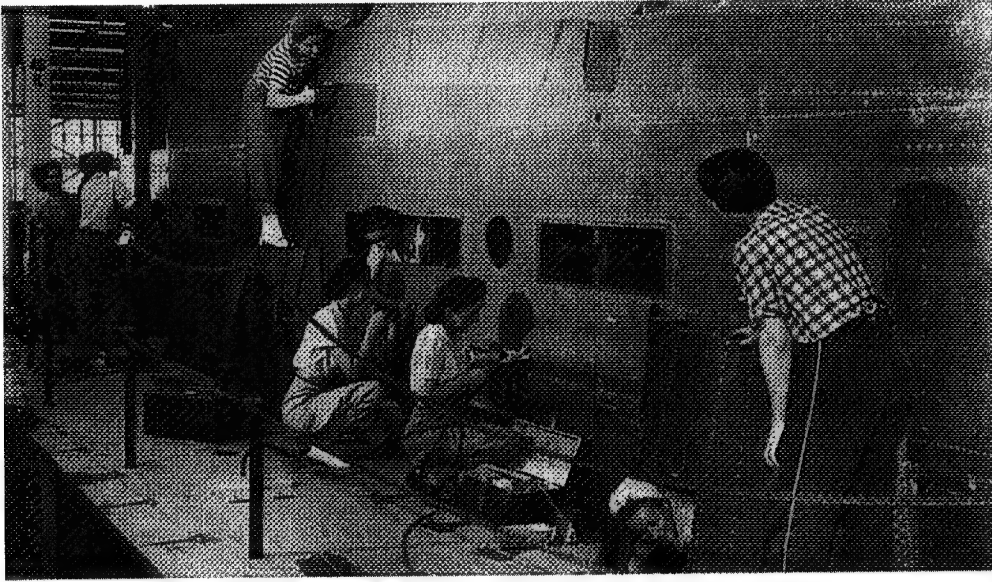
التحيز اتجاه ولذلك فإنه مكون من عناصر الاتجاه، أما التمييز فإنه سلوك مبني على ذلك الاتجاه

### حقيقة التنوع في قوة العمل ومشاكل التحيز :

#### The Reality of Diversity and the Problems of Prejudice

إن أحد الأسباب التي تدفع الإدارة إلى الاهتمام بمشكلة التحيز هو التنوع الحالي في قوة العمل. فاماكن العمل حالياً تعج بأشخاص ينتمون إلى ثقافات وأصول عرقية مختلفة، ففي الولايات المتحدة مثلاً من المتوقع أن يكون نصف قوة العمل من أفارقة، ومن أمريكا اللاتينية ومن آسيا عام 2040م. كما أن المرأة أصبحت تحصل على حوالي 65% من الوظائف الجديدة، وخلال سنوات قليلة ستشغل أكثر من نصف قوة العمل.

وفي إحدى شركات تجميع الكمبيوتر في كاليفورنيا التي يعمل بها 3200 موظف نجدهم ينتمون إلى 30 جنسية وهناك أكثر من 40 لغة.



#### شكل (5-12) قطعت المرأة شوطاً كبيراً في مجال العمل

خلال الحرب العالمية الثانية عمل النساء في الوظائف التي تدعم المحاربين الرجال. والآن وبعد نصف قرن من الزمن فإنهن لا يعملن بالوظائف المعاونة، ولكن التحيز ضدهن مازال موجوداً مما يخلق حواجز بينهما وبين الوظائف العليا

وهذا التنوع الحادث في قوة العمل والذي يشهد تزايد مستمرّاً يترك مجالاً للتحيز بما قد يترتب عليه من نتائج غير مرغوب فيها مثل :

(1) إن التحيز يمكن أن يترتب عليه وجود فرقة وصراعات في العمل. فالتنوع في قوة العمل يمكن أن يكون مفيداً من ناحية تنوع الآراء ووجهات النظر إلا أنه يصبح ضاراً إذا كانت هناك بعض الاتجاهات التحيزية؛ لأن ذلك من شأنه أن يشير بعض الصراعات بين الجماعات وبعضها البعض وبينها وبين الإدارة مما يضر بالمنظمة عموماً.

(2) قد يترتب على التحيز بعض التأثيرات الضارة على المسار الوظيفي لبعض الأفراد أو الجماعات. فبالرغم من زيادة مساهمة المرأة في قوة العمل وارتفاع مستوى أدائها عن ذي قبل إلا أنها مازالت لا تترك لها فرصة كافية للصعود إلى المناصب العليا في المنظمة ففي قائمة Fortune لأكبر 500 شركة نجد أن نصيب المرأة من مناصب الإدارة العليا تتراوح بين 3% - 5.7% من مناصب المديرين العامين.

(3) وهناك أيضاً الخسائر النفسية التي يعاني منها الفرد أو الجماعة التي تقع ضحية

التحيز؛ ففضلاً عن الإحساس بالظلم والألم فإن ذلك يفقدهم الإحساس بالتقدير وتأكيد الذات مما ينعكس أثره على المنظمة ككل.

### الأسس التي يُبنى عليها التحيز؛

#### Various "Groupisms": Everyone can be A Victim of Prejudice

هناك أسس مختلفة يبنى عليها التحيز :

#### (1) التحيز على أساس السن Prejudice Based on Age

هناك بعض المعتقدات الشائعة حول كبار السن في العمل منها أنهم أقل استعداداً لتعلم طرق جديدة في العمل، كما أنهم أكثر عرضة للمرض والحوادث. إلا أن الواقع يؤكد عكس ذلك تماماً فقد أثبتت العديد من الدراسات أنهم يتمتعون بمهارة عالية في العمل. كما أن درجة التزامهم عالية بالنسبة لأداء أعمالهم على أكمل وجه، كما أن سجل الأمن الخاص بهم نظيف.

#### (2) التحيز بسبب الإعاقة البدنية Prejudice Based on Physical Condition

كل منا له خصائص جسمانية معينة قد تمنعه من إمكانية القيام بأعمال معينة. فالبعض قد لا تتوفر لديه القوة الكافية لحمل الأوزان الثقيلة، أو لا تتوفر لديه الرشاقة الكافية ليكون لاعب كرة محترف بمعنى أن كل منا معاق بدرجة أو بأخرى. إلا أن هناك نواح صارخة من الإعاقة مثل: (مكفوفي البصر، والمشوهين، أو من لديهم قصور في بعض الأطراف) فهؤلاء هم الذين يقعون في الغالب ضحية التحيز. وتهتم معظم الدول بإصدار قوانين خاصة لحماية حقوق المعوقين وتحث جهات الأعمال على ضرورة توفير التسهيلات وترتيبات العمل بالشكل الذي يمكن المعاق من أداء عمله ولا يحرمه من ممارسة حقه في الحياة.

وفي التسعينات من القرن الماضي صدر قانون حماية المعوقين في أمريكا. وفي السنة الأولى بعد صدوره أقيم 15000 أمريكي دعوى تعويض بسبب التفرقة. كما حصل أول أمريكي على تعويض قدره 572000 \$. وقد وجد العديد من الشركات أن بإمكانهم الوفاء بمتطلبات ذلك القانون بتكلفة بسيطة. فعلى سبيل المثال فإن شركة جرينر الموجودة بمدينة أرفنج ولاية تكساس قد وضعت أبواباً خفيفة الوزن على دورات المياه لتناسب المقعدين، كما رفعت مناضد الرسم بوضع حجارة تحتها. وبالطبع فإن تنفيذ القانون قد يتطلب نفقات أكبر من ذلك، ولكن الخبراء يرون أن هذا القانون سيققل من التحيز ضد أصحاب العجز في مكان العمل.

كذلك وقع صغار السن من العاملين ضحية التحيز من جانب كبار السن. فالعاملون

أقل من 30 سنة ينظرون إلى العالم نظرة مختلفة عن نظرة زملائهم من كبار السن. فهم لا يقبلون الأمور على علتها ويستفسرون عن طريقة أداء العمل، ويتحملون مسؤولية تنمية أنفسهم ويحاولون اكتساب مهارات متنوعة تمكنهم من اغتنام فرص العمل المناسبة حيثما كانت، كما أنهم أقل ولاء للمنظمة. كل هذه الأمور تجعل كبار السن يشعرون بعدم الارتياح مع زملائهم من صغار السن بسبب اختلاف النظرة والتوقعات.

ولحسن الحظ فإن نتائج بعض الدراسات تشير بأن العاملين من صغار السن لديهم عمومًا اتجاهات إيجابية نحو زملائهم من كبار السن، وكلما طالت مدة اختلاطهم بهم ارتفعت هذه الاتجاهات الإيجابية (شكل 5-13)

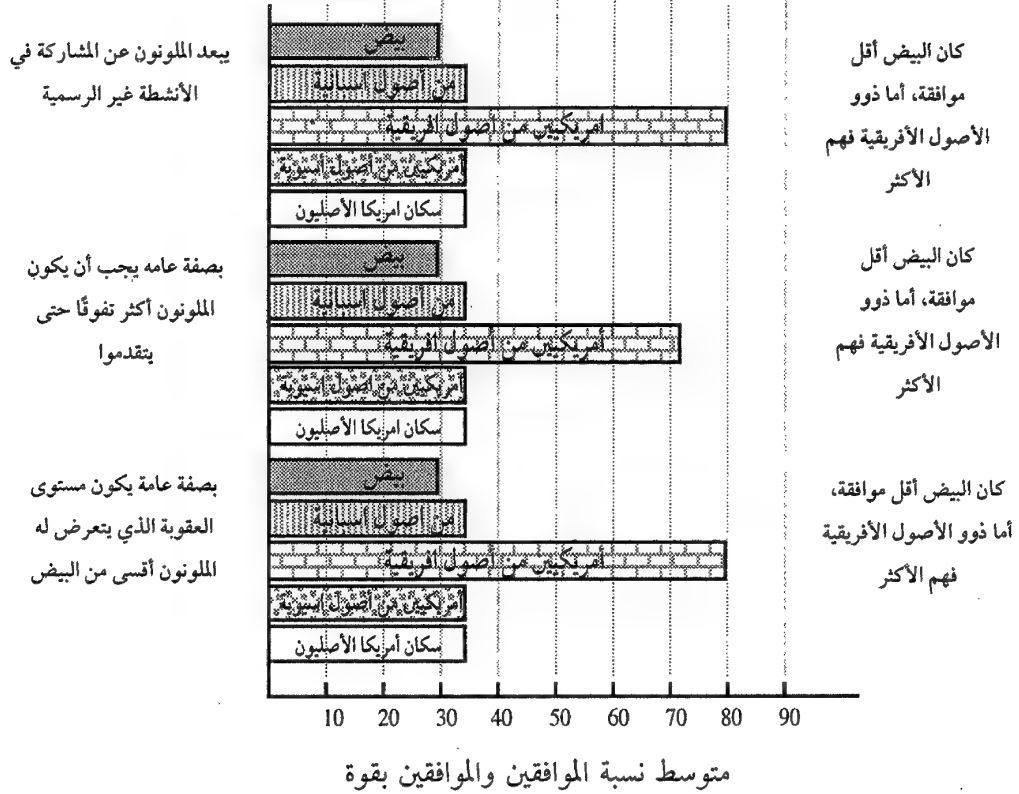


شكل (5-13) اعتدنا أن نعتقد أن صغار السن يحاولون التعلم ولكن جون سبرليج (78 سنة) مندمج في ذلك أيضًا؛ ذلك أن شركته تدير جامعة خاصة يدرس بها : 74500 طالب جميعهم فوق سن 23

### (3) التحيز على أساس الجنسية والأصول العرقية

#### Prejudice Based on Race and National Origin

في بعض الدول كالولايات المتحدة تتكون قوة العمل في معظم المنظمات - خاصة الكبرى منها - من أفراد ينتمون إلى أصول عرقية وجنسيات مختلفة مما يوجد مجالاً كبيراً للتحيز (شكل 5-14).



شكل (5-14) هل يوجد تحيز عرقي؟ تعتمد الإجابة على من يوجه له السؤال.

أشار استقصاء للعاملين بالولايات المتحدة إلى أن التحيز العرقي موجود ويأخذ عدة أشكال والمتضررون الأساسيون هم الأمريكيون من أصل أفريقي وهم يعرفون ذلك أكثر من غيرهم من ذوي الأصول الأخرى

وقد دفع استشعار مجموعات الأقليات أنهم ضحية للتحيز إلى اتخاذ ردود أفعال قوية مثل: الدعاوى القضائية لطلب تعويضات عن الخسائر التي تلحق بهم بسبب التحيز، ولم يقف الأمر عند الدعاوى القضائية فقط بل انتقل رد الفعل إلى سلوكهم في العمل حيث تؤكد بعض الدراسات أن الشعور بالتحيز يقلل حماس الفرد للعمل المبدع الخلاق، كما قد يؤثر على مستوى إنتاجيته بوجه عام. وللتقليل من حدة تلك المشكلة اتخذت بعض الشركات خطوات عملية. فشركة AT&T تعرض مديريها على مساعدة مجموعات الأقليات للترقي في العمل بدرجة أسرع وشركة Hughes Aircraft عينت متخصصاً مهمته تعريف الأقليات بثقافة الشركة والمهارات المطلوبة للنجاح في العمل.

#### (4) التحيز ضد النساء Prejudice Against Women

ليس هناك شك في تزايد نسبة المرأة في قوة العمل ففي عام 1991 كانت المرأة تشكل 46% من قوة العمل بالولايات المتحدة بالمقارنة مع 43% عام 1981. كما بلغ نصيب المرأة

في وظائف المديرين 41% عام 1991 بالمقارنة مع 27% عام 1981 أما بالنسبة لوظائف الإدارة العليا فنسبة المرأة ما زالت محدودة حيث تصل إلى حوالي 3% فقط ولا يبشر المستقبل القريب باحتمال تزايد هذه النسبة بدرجة كبيرة. ومن المعوقات التي تحول دون وصول المرأة للمناصب العليا في المنظمة وجود بعض المعتقدات الخاطئة حول طبيعة الأعمال التي يمكن أن تقوم بها المرأة، فهناك اعتقاد خاطئ مثلاً: بأن المرأة تفتقد الجرأة والمبادأة المطلوبة لاتخاذ القرارات في المستويات العليا. ونفس هذا الاعتقاد الخاطئ هو الذي يحول دون وصولها إلى مجلس إدارة الشركة بل وإذا قدر لها أن تصل فيتم إبعادها عن اللجان التي تتعلق بأنشطة حاكمة مثل: (التمويل والأجور) وتقتصر عضويتها فقط في اللجان التي تتعلق بأنشطة أقل أهمية مثل لجنة الشئون العامة أو الشئون البيئية وماشابه ذلك.

### إدارة التنوع في قوة العمل Managing a Diverse Workforce

حتى يمكن التخلص من بعض الآثار الضارة للتحيز فإن الأمر يتطلب إدارة جيدة للتنوع في قوة العمل ويتطلب ذلك التعرض لعدة نواح هي: هل التنوع في قوة العمل يأتي ضمن الأولويات التي تهتم بها، الشركات في هذه الأيام؟

منذ سنوات بسيطة قامت جمعية التدريب والتنمية الأمريكية بعمل مسح في أكبر 1000 شركة أمريكية عن مدى الاهتمام بموضوع التنوع واتضح من نتائج المسح أن الموضوع لا يأتي ضمن قمة أولوياتها حيث أفادت 11% بأن الموضوع ضمن قمة أولوياتها، كما أفادت 33% بأنها بدأت تفكر في الموضوع. وبوجه عام فإن حوالي ربع الشركات محل الدراسة لم تفعل أي شيء بخصوص الموضوع. ولعل ما يبشر بالخير أن هناك بعض الدلائل تشير إلى زيادة الاهتمام بالموضوع.

فقد ذكر 55% العاملين الذين تم استقصاؤهم أن شركاتهم قد بدأت تهتم ببرامج الاستفادة من تنوع قوة العمل في السنتين الأخيرتين. وفي نفس الاستقصاء أشار 4% فقط إلى أن اهتمام الإدارة أخذ في التناقص وفي الحقيقة فإن 91% من العاملين أشاروا إلى أن معالجة كبار المديرين لهذا الموضوع تدل على أنهم يعتقدون أن قوة العمل هي أساس تفوق الشركات وبقائها أو اندحارها وخروجها من السوق. وهذا يعني أن اهتمام الشركات بتنوع قوة العمل يتزايد بسرعة.

### قضية عالمية:

يعتبر الاهتمام بتنوع قوة العمل هو الأعلى في أمريكا وكندا ولكنه أخذ في البزوغ في الدول الأخرى فقط. وبلغت أخرى فإن تنوع قوة العمل حقيقة في الشركات الدولية ولكن إدارة هذا التنوع لم تأخذ حقها من اهتمام هذه الشركات.



### لماذا تهتم الشركات بموضوع إدارة التنوع؟

يعتقد البعض أن اهتمام الشركات بموضوع إدارة التنوع يرجع إلى الضغوط الحكومية فقط في حين أن هذا السبب لم يشكل إلا حوالي 29% من مجموع الأسباب التي ذكرها المجيبون في المسح السابق الإشارة إليه وكانت هناك أسباب أخرى هامة هي:

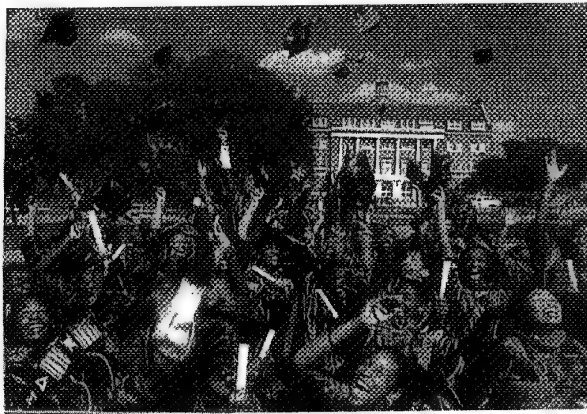
- (1) استشعار كبار المديرين لأهمية إدارة التنوع.
- (2) استشعار الحاجة إلى جذب، واستقرار قوة عمل ماهرة ومدرّبة.

### ما الذي تفعله الشركات الآن بخصوص الموضوع؟

حتى يمكن تحديد الاتجاهات التحيزية، والعمل على إنهاؤها فإن الشركات تتخذ سبيلين:

**الأول :** الالتزام بالقوانين الخاصة بعدم التمييز. ارتكازاً على قانون الحقوق المدنية الصادر في الولايات المتحدة في عام 1960 صدرت بعض القوانين التي تمنع التحيز ضد النساء والأقليات ولقد ساعدت تلك القوانين في توفير الكثير من الفرص التي لم تكن متاحة من قبل أمام النساء والأقليات.

**الثاني :** وضع برامج لإدارة التنوع في قوة العمل . فالكثير من الشركات في هذه الأيام يحرص على وضع برامج لإدارة التنوع في قوة العمل ليس لمجرد إطاعة القانون أو من مجرد الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية ولكن لاستشعارها بأهمية موضوع إدارة التنوع في حد ذاته. وتتضمن جهود تلك البرامج محاولة توفير بيئة عمل مشجعة لاستغلال طاقة النساء والأقليات إلى أقصى درجة وبالأخص إزالة الحواجز التي تعوق استفادتهم من فرص النمو والتقدم. (شكل 5-15).



شكل (5-15) شهادة اليوم تعني وظيفة غذا.

لاشك أن لدى أعضاء هذا الفصل من طلاب الدراسات العليا في جامعة A&M فلوريدا مايفرحهم فلاشك أن هؤلاء الطلاب الأمريكيين ذوي الأصول الأفريقية يحصلون على ما يحسن مستوى مهاراتهم مما يتيح لهم الحصول على فرص وظيفية جيدة لدى الشركات التي تهتم ببرامج تنوع قوة العمل

### ما أهم التواحي التي تحرص برامج إدارة التنوع على تقويتها؟

تدل نتائج المسح الذي قامت به جمعية إدارة الموارد البشرية بالولايات المتحدة على أن برامج إدارة التنوع تشمل نواحي عديدة أهمها:

- (1) ترويج السياسات التي لا تشجع على التحرش الجنسي..
- (2) توفير الأدوات والمهمات التي تساعد المعاقين جسمانيا على أداء أعمالهم..
- (3) توفير جداول عمل مرنة..
- (4) إعطاء أجازات في المناسبات الدينية للتعارف عليها.
- (5) السماح بالأجازات الطويلة للأغراض العائلية والخاصة.

ولقد دلت نتائج نفس المسح أن الشركات نادراً ما تتابع جهودها في إدارة التنوع. وفي بعض الشركات التي تهتم بتدريب مديريها على إدارة التنوع تبين أن 30% منها فقط هو الذي يهتم بجمع بيانات رسمية للوقوف على مدى فعالية هذا التدريب. كما أن 20% فقط من الشركات محل الدراسة تكافئ مديريها على إهتمامهم بإدارة التنوع.

والخلاصة أن أقوال الشركات في هذا المجال أكثر من أفعالها ومع ذلك فهناك بعض الدلائل المبشرة على تزايد الاهتمام بالموضوع من الناحية العملية.

### الاتجاهات الحديثة: ما الذي تفضله الشركات المعاصرة :

#### شركة باسيفيك إنتربرايزز تنوع على قمة الشركات التي تدير بكفاءة تنوع قوة العمل

تدعي معظم الشركات أنها ملتزمة بتنوع قوة العمل، ولكن القليل منها يذهب إلى ما هو أبعد من الكلام بتعيين وتدريب وترقية الأقليات. وقد قامت مجلة فورتشن الشهيرة بتقييم ما قامت كبريات الشركات الأمريكية في هذا المجال. وقد وزعت الشركات على مجموعات وفقاً لعدد من يعملون بوظائف الإدارة العليا من الأقليات، ولعدد برامج التنوع التي تنفذها تلك الشركات بهدف شغل وظائف إدارية. وقد تكونت الشركات الأربع وعشرين التي جاءت على القمة من شركات شهيرة مثل :

BankAmerica, Marriott, Pitney Bowes, Allstate, FedEx, Du pont, Xerox, Anheuser-Busch, and Nike.

وكلها ذات باع طويل في مجال إدارة التنوع في قوة العمل. وقد جاء على قمة هذه القائمة شركة Pacific Interprises وهي شركة طاقة موقعها الرئيس في مدينة لوس أنجليس كاليفورنيا، والتي تملك أكبر شركة غاز في أمريكا. وقد قدمت هذه الشركة الكثير من التبرعات للمنظمات التي تعتنى بالأقليات. وقد كان سبب تصدر تلك الشركة للقائمة المذكورة هو نجاحها في الاحتفاظ بكثير من عمال الأقليات وترقية الكثير منهم إلى الوظائف العليا بها. وفي الحقيقة فإن أكثر من ثلث موظفي المركز الرئيسي وأكثر من ربع أعضاء مجلس الإدارة ممن ينتمون إلى أقليات عرقية. ويعتبر ذلك أعلى من أي شركة أخرى، وأعلى كذلك من النسب القومية. ويعكس هذا استراتيجية الشركة الخاصة بتقديم خدمات ممتازة بواسطة

عاملين مشابهين لعملائها. ونظرًا لأن عملائها من أصول عرقية مختلفة فلا غرابة في تنوع العاملين بها لخدمتهم. ونظرًا لأن الاحتفاظ بذوي الذكاء والمهارة يعتبر نوعًا من التحدي الذي تواجهه كل الشركات هذه الأيام، فقد استخدمت الشركة برنامجًا ابتكاريا أطلق عليه برنامج الاستعداد للإدارة *Readiness For Management* وهو يقوم على تدريب وترقية العاملين من الأقليات بانتظام وقبل أن تخطفهم الشركات الأخرى. ويعطي هذا البرنامج للعاملين من تلك الفئات الحق في ترشيح أنفسهم للوظائف الإدارية عن طريق أخذ عدد من الاختبارات التي تكشف قدراتهم ونواحي القصور الواجب استيفائها، ثم تتولى الشركة قيادتهم للتغلب على نواحي القصور.

وخلال السنوات السابقة نجح البرنامج في ترشيح أفضل كبار المديرين من تلك الفئة الذين كان من الممكن أن لا يلتفت لهم أحد. كما كان له الفضل في الاحتفاظ بقاعدة الشركة من هذه الفئة من العاملين عن طريق إقناعها بأنها شركة جيدة تستحق الاستمرار في العمل بها. وتعتبر باتريشيا ولاس الأمريكية السوداء مثالاً جيداً لنجاح البرنامج فقد التحقت بالشركة منذ البداية ثم تخرجت من ذلك البرنامج وهي الآن مديرة الاتصالات بالشركة. ومع أن هذه السيدة قد ذكرت أنها لم تخلد كثيراً إلى الراحة وأن عملها قد ساعدها على تحقيق هذا النجاح فإنها اعترفت بأن العمل في هذه الشركة جيد بنفس المستوى الذي تحققه تلك الشركة. وربما لم تكن هذه المرأة تدرك المستوى، العالي الذي حققته الشركة بالضبط إلا أن بحث مجلة فورتن قد أكد ملاحظتها عن مستوى تفوق الشركة.

وحتى نوضح الأشياء الجيدة التي يحصل عليها العمال في هذه الشركة فإننا نقرر أن الشركة تقوم بشيء غير عادي بكل المقاييس: إنها تشجعهم على البحث عن وظائف أفضل خارج الشركة. فهي تعلمهم كتابة السيرة الذاتية، وإجراء المقابلات الشخصية الناجحة التي تقودهم إلى الحصول على وظائف متميزة، ولذلك فإن معظمهم اختار البقاء في الشركة مع تقديم الشركات الأخرى إغراءات مثيرة لهم. والقاعدة فيها أنه كلما عرف العاملون ما يدور في الخارج؛ كلما زاد تمسكهم بها على أنها عمل مفضل. وقد علق أحد كبار المديرين في الشركة على ذلك قائلاً: إننا نشك أن هناك من يتقبل الموقف بالصورة التي نتقبله بها عندما نرى أن بعض الكفاءات من العاملين يقدم استقالته من العمل. وفي النهاية فلم تحصل أي شركة على وضع الشركة وهو احتلال قمة الشركات التي تدير بكفاءة ونجاح تنوع قوة العمل.

### تنوع برامج إدارة التنوع Varieties of Diversity Management programs

بوجه عام يمكن وضع برامج إدارة التنوع في مجموعتين:

#### الأولى: برامج التدريب التي تستهدف زيادة معرفة المتدرب بموضوع التنوع

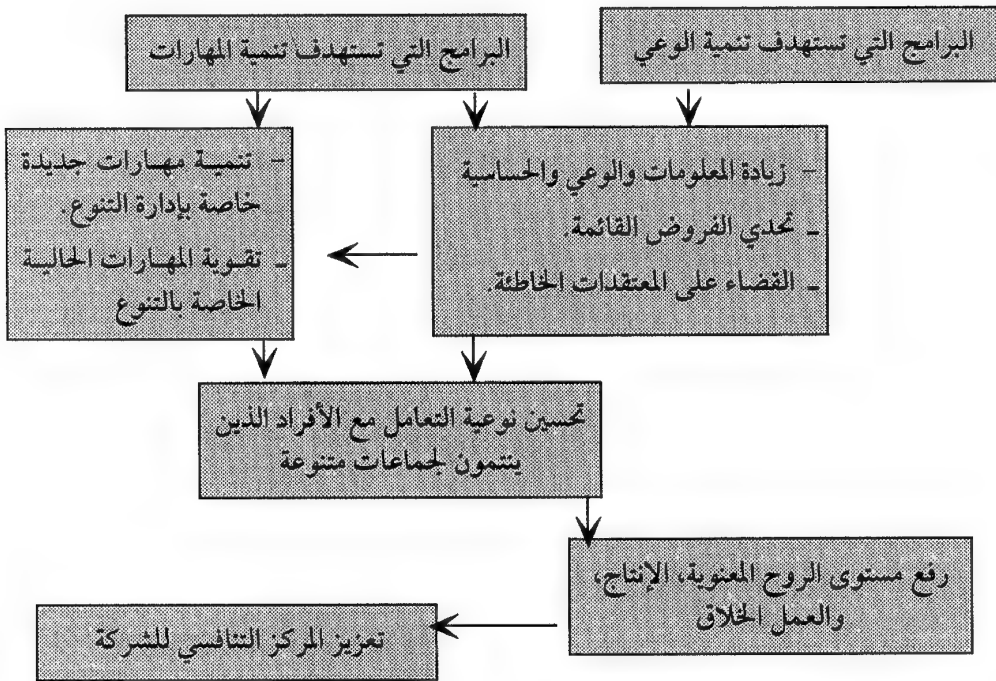
وهذا التنوع من البرامج يستهدف تقوية إحساس الناس بموضوع التنوع في مجال العمل ويدخل في ذلك تعريفهم بضرورة التنوع في قوة العمل في ظل ظروف الأعمال الحالية، وما الآثار الناتجة من هذا التنوع، وما الذي يترتب على تباين الخلفيات الثقافية والحساسيات الناتجة عن ذلك؟

#### الثانية: برامج التدريب التي تستهدف تنمية مهارات إدارة التنوع

وبالطبع فإن هذه البرامج يذهب إلى أبعد من مجرد تقوية الإحساس بالموضوع ويسعى إلى تنمية المهارات والأساليب المطلوبة للتفاعل مع الآخرين وهناك عدة أساليب تستخدم في هذا المجال:

- فهم التباين الثقافي المسئول عن تباين سلوك الأفراد في العمل .
- تعلم كيفية التغلب على المعوقات اللفظية وغير اللفظية التي تحول دون الاتصال الفعال بين الأفراد متبايني الثقافة .
- تدريب الناس لمعاونتهم على تجنب سوء الفهم الناتج عن التباين الثقافي .
- تنمية القدرة على المرونة والتكيف عند التعامل مع أشخاص جدد قد تختلف ثقافتهم عنه .

ولكلا المدخلين السابقين نفس الأهداف طويلة الأجل (التي يلخصها الشكل (5-16)، فهما يسعيان لتحقيق تفاعل أيسر وأكثر فعالية بين الجماعات المتنوعة وبالطبع فإن الاهتمام بهما يعبد الطريق لتحسين الروح المعنوية وتعزيز الإنتاجية والتشجيع على الابتكار الخلاق.



شكل (5-16) المدخلان الأساسيان للتدريب على إدارة التنوع

تبنى برامج زيادة المهارة على برامج تحسين الوعي ولذلك فإن المدخلان يسعيان لتحقيق نفس الهدف

### تقييم مدى فعالية إدارة التنوع Is Diversity Management Effective

لتقييم مدى فعالية إدارة التنوع قام أحد البحوث الحديثة بمقارنة أداء مجموعتين من الشركات في الفترة من 1986 حتى 1992. وتضم المجموعة الأولى الشركات التي حصلت على جوائز من مكتب العمل الأمريكي لسبب جهودها في إدارة التنوع. والمجموعة الثانية

تضم الشركات التي لا تعطي اهتماماً يذكر لموضوع إدارة التنوع. ولمقارنة أداء المجموعتين تم الاعتماد على ربحية الأسهم. ولقد كانت النتائج مذهلة حيث اتضح أن مجموعة الشركات التي تدير التنوع بكفاءة أكثر ربحية من الشركات التي تمارس سياسات متحيزة تؤدي إلى التمييز في معاملة موظفيها. ولعل مرجع هذا التفاوت إلى أن المجموعة الأولى من الشركات هي أكثر قدرة على جذب الكفاءات المتميزة والاحتفاظ بها.

ملاحظات يجب أخذها في الاعتبار عند إدارة التنوع :

(1) عند التعامل مع الأفراد ينبغي أن يكون التركيز على الاختلاف فيما بينهم في المهارات والقدرات ومدى الصلاحية للعمل بوجه عام وليس على الأوهام والمعتقدات الخاطئة عن بعض الجماعات حتى ولو كانت تلك المعتقدات إيجابية. بمعنى أن يكون التعامل مع كل فرد بشكل شخصي بغض النظر عن انتمائه لجماعة أو أخرى.

(2) أن الإدارة الجيدة للتنوع تحتاج إلى اهتمام وتعزيد مستمر من جانب الإدارة فالأمر يجب ألا يقتصر على مجرد اهتمام وقتي بل يجب أن يكون سياسة ثابتة ودائمة تشمل كل مختلف أنشطة المنظمة. وبعض الشركات التي تسير بخطى ناجحة في هذا المجال تعقد برامج تدريبية مستمرة لهذا الغرض تشمل جميع موظفيها كما تمنح مكافآت خاصة للمديرين الذين يبذلون جهوداً خاصة في هذا المجال.

وبيين الجدول (2-5) بعض المشاكل التي يمكن مواجهتها في التدريب على إدارة التحيز.

جدول (2-5) المشاكل المتوقعة في التدريب الخاص بإدارة التنوع

المشكلة	الوصف والحل
ارتفاع مستوى التوتر العاطفي.	من المحتمل أن يشعر الحديث عن التحيز البعض بعدم الارتياح لذلك يجب أن يتم التدريب في بيئة آمنة ومريحة.
احتمال حدوث استقطاب.	تجنب المناقشة التي تحتاج الإجابة بنعم أو لا وبدلاً من ذلك شجع الأمور التي تتضمن اختيارات عديدة.
بعض الناس بطبعه ميال لكثرة الحديث وتحميل الأمور أكثر من طاقتها.	يجب عدم إعطاء فرصة للأفراد الذين يميلون للحديث عن الماضي واجعل كل الجهود موجهة نحو هدف التدريب،
احتمال حدوث هجوم شخصي.	فبعض الآراء الجريئة في الموضوع قد تسيء إلى بعض الناس. حاول أن تعامل كل فرد باحترام.

تفاوت رد الفعل تجاه التدريب.	فالبعض قد يرحب به والبعض الآخر قد لا يرحب به وتنمية الشعور بأهمية التدريب في هذا المجال يجب أن يكون جزءاً من البرنامج.
قد ينصب التدريب على الجماعات المسيطرة	لا يمكن اعتبار التحيز مسئولية جهة واحدة ويجب التأكيد على ذلك خلال برامج التدريب.
عدم ملاءمة توقيت التدريب.	تجنب إحداث مزيد من الضغوط بحيث لا يعقد التدريب في الفترات التي تشهد أحداثاً حساسة مثل أوقات توفير بعض العمل، وأوقات التفاوض على عقود العمل.
عدم تهيئة المناخ التنظيمي.	فالتدريب على إدارة التنوع يؤدي ثماره حينما يكون جزء من استراتيجية الشركة الخاصة بإحداث تغييرات في المناخ التنظيمي وعلى وضع نتائج التدريب موضع التنفيذ.

### ملخص الفصل الخامس :

من مجموعتين مختلفتين من العوامل المجموعة الأولى تتعلق بالرضا عن العمل وتستمد من طبيعة العمل نفسه وقد أسمتها النظرية بالعوامل الدافعة. والمجموعة الثانية: من العوامل والتي تؤدي إلى عدم الرضا وتستمد من ظروف (1) العمل الخارجية وقد أسمتها النظرية بمجموعة العوامل الوقائية.

أما النظرية الثانية فهي: نظرية القيمة وترى أن مستوى الرضا عن العمل يتأثر بمقدار الفرق بين ما يحصل عليه الفرد من عمله فعلاً ومقدار ما كان يأمل في الحصول عليه.

(4) ما الآثار التي تترتب على الإحساس بعدم الرضا وكيف يمكن التغلب عليها؟

حينما يشعر الناس بعدم الرضا عن العمل فإنهم يميلون إلى الانسحاب الجزئي منه كما في حالة الغياب والتأخر، أو الانسحاب الكلي بترك العمل، وقد أكدت الدراسات أن هناك علاقة ضعيفة بين مستوى الرضا عن العمل والأداء. ويمكن تحسين مستوى الرضا عن العمل من خلال العدالة في الأجر، وتحسين الإشراف، ولا مركزية السلطة، وتسكين الناس في الوظائف التي تتوافق مع اهتماماتهم.

(1) حدد معنى الاتجاهات وعناصرها ؟

الاتجاهات هي المجموعة المرتبطة والمستقرة من المشاعر والمعتقدات والميول السلوكية والموجهة نحو بعض الأمور الموجودة في البيئة الخارجية، والاتجاهات المرتبطة بالعمل وتشمل الأمور الموجودة في بيئة العمل والأشخاص الذين يتعامل معهم الفرد. وتتكون الاتجاهات من ثلاثة عناصر هي جانب الاعتقاد، وجانب المشاعر ثم الجانب السلوكي.

(2) ما مفهوم الرضا عن العمل وكيف يمكن قياسه؟

الرضا عن العمل يتضمن المشاعر الإيجابية أو السلبية نحو العمل الذي يقوم به الفرد. ويمكن قياس الرضا عن العمل أما من خلال المقاييس المدرجة أو من خلال المقابلات الشخصية أو من خلال رصد الأحداث الهامة.

(3) لخص نظريتين أساسيتين من نظريات الرضا عن العمل؟

النظرية الأولى وهي: نظرية مجموعتي العوامل التي ترى أن الرضا عن العمل وعدم الرضا عنه يُستمد

يشير التحيز إلى الاتجاهات السلبية تجاه الآخرين ممن ينتمون لجماعات معينة، أما التحيز فهو التفرقة في معاملة الناس بناء على التحيز. وتتميز أماكن العمل في الوقت الراهن بوجود درجة عالية من التنوع في قوة العمل مما يجعل بعض الجماعات قد تقع ضحية التحيز والتمييز على أساس السن، أو النوع، أو الأحوال الصحية، أو الأصول العرقية.

(8) كيف تحاول المنظمات حالياً إدارة التنوع في قوة العمل؟

حتى يمكن الاستفادة الفعالة من قوة العمل فإن الكثير من المنظمات تحرص على عمل برامج لإدارة التنوع. ولاتقف جهود هذه البرامج على مجرد تعيين النساء والأقليات بل تستهدف هذه البرامج توعية الأفراد بأهمية الإدارة الجيدة للتنوع ثم تنمية مهاراتهم في هذا المجال.

(9) ما فوائد الإدارة الفعالة للتنوع؟

بالرغم من الصعوبات التي تواجه عملية إدارة التنوع إلا أن المزايا التي تعود على الفرد والمنظمة من وراء ذلك تستحق العناء المبذول في هذا المجال. وقد أوضحت الدراسات أن الشركات التي تهتم بإدارة التنوع أكثر ربحية من الشركات التي لا تهتم بذلك وينتشر بها عمليات التحيز والتمييز.

(5) ما المقصود بالالتزام التنظيمي؟ وما أنواعه؟  
يركز الالتزام التنظيمي على اتجاهات الأفراد نحو التنظيمات التي يعملون فيها. وهناك ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي هي: الالتزام الاستمراري ويشير إلى قوة ميول الفرد للاستمرار بالعمل في التنظيم؛ لأنه ليس لديه حل بديل أفضل. ثم الالتزام العاطفي ويشير إلى قوة ميول الفرد للاستمرار في العمل بمنظمة معينة؛ لأنه يوافق على أهدافها وقيمها. وأخيراً الالتزام المعاييري ويتضمن الالتزام بالبقاء في المنظمة بسبب التزامه الاجتماعي تجاهها.

(6) ما نتائج انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي وكيف يمكن التغلب عليها؟

يترتب على انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي بعض النتائج الضارة مثل ارتفاع معدل الغياب، وترك العمل وعدم رغبة الأفراد في المشاركة والتضحية من أجل المنظمة بالإضافة إلى بعض الآثار السلبية على الموظف نفسه.

ويمكن تقوية الولاء التنظيمي من خلال الإثراء الوظيفي، والربط بين مصالح المنظمة ومصالح الفرد، والأخذ في الاعتبار عند تعيين موظفين جدد أن تكون قيمهم وأهدافهم متوافقة مع قيم وأهداف المنظمة.

(7) فرق بين التحيز والتمييز. ومن ضحايا التحيز في المنظمة؟

### أسئلة للمناقشة:

- (1) قد يقول البعض بأن الناس عموماً لا يحب عملها. هل توافق أو لا توافق على تلك العبارة؟ ولماذا؟
- (2) بفرض أنك مدير بإحدى الشركات، وتريد أن تحسّن من مستوى رضا العاملين معك عن العمل كيف تستطيع تحقيق هذا الهدف؟
- (3) "الناس السعداء في العمل أكثر إنتاجية" هل توافق على هذه العبارة أو لا توافق ولماذا؟
- (4) تعتبر عمليتنا ارتفاع مستوى الغياب، وترك العمل من المشاكل المكلفة للمنظمة كيف يمكنك معاونة الشركة في تقليل من حدة هذه المشاكل؟
- (5) افترض أن أحد العاملين غير راض إلى حد كبير عن عمله بالشركة، ولكنه لا يبحث عن عمل آخر كيف تفسر سلوك هذا الفرد؟
- (6) كيف تدير المنظمات في الوقت الحاضر عملية التنوع؟ اعط أمثلة لذلك.

## تطبيقات الفصل الخامس حالة عملية

### تحسين جودة مكان العمل أدى إلى زيادة مستوى الرضا في بنك مونتريال

يعتبر بنك مونتريال من أقدم البنوك في كندا، ولقد أصبح البنك يواجه تحديات قوية لسبب منافسة البنوك الأخرى مما دفع إدارة البنك إلى إعادة النظر في كثير من سياساتها التقليدية خاصة بالنسبة للموارد البشرية . ومن بين القضايا الرئيسية التي تشغل إدارة البنك هي الفرصة غير المتساوية بين العاملين من الرجال والنساء خاصة بالنسبة للترقية إلى المناصب العليا في البنك، فبالرغم من أن العاملين من النساء يشكلون 91% من قوة العمل الإجمالية بالبنك إلا أن نصيبهم من وظائف الإدارة لا يتعدى 9% ولقد قام مدير عام البنك بتشكيل فريق عمل لدراسة العوائق التي تحول دون وصول العاملات في البنك إلى المناصب الإدارية العليا، ووضع الخطط اللازمة للتغلب على تلك المعوقات. ولقد كشفت نتيجة الدراسة التي قامت بها مجموعة العمل أن من أهم المعوقات التي تحول دون وصول المرأة للمناصب الإدارية في البنك وجود بعض المعتقدات الخاطئة بخصوص الكفاءة الإدارية للمرأة. من ذلك على سبيل المثال أن المرأة ولاؤها للمنظمة أقل من ولاء الرجل؛ لأنها غالباً ما تترك العمل للتفرغ لتربية الأبناء. ومع ذلك فإن حقيقة الواقع تشير عكس ذلك تماماً حيث تؤكد سجلات العمل بالبنك أن المرأة عموماً أطول في مدة الخدمة بالبنك من الرجال.

ولقد كان من بين مقترحات اللجنة أن يضاف إلى التقارير المالية الربع سنوية التي ترسل إلى الإدارة العليا بالشركة تقريراً يتعلق بمدى اهتمام كل مدير بإتاحة الفرصة العادلة للمرأة لتنمية مهاراتها وصقل كفاءتها ومدى معاونتها في الترقى في المناصب الإدارية. بل أوصت اللجنة بأن تقارير الإدارة الخاصة بكل مدير يجب أن تكون شاملة لتلك النواحي. كذلك أوصت اللجنة بضرورة عمل لقاء دوري بين عينة من الموظفين من مختلف المستويات وإدارة البنك لمناقشة مدى التقدم في قضايا العدالة في المعاملة خاصة بالنسبة للترقية. ولقد أدت سياسة اهتمام البنك بالتسوية في المعاملة بين الرجال والنساء وإزالة المعوقات أمام النساء للوصول إلى المناصب الإدارية العليا إلى حصول البنك على العديد من الجوائز المحلية والدولية. كما مكنته أيضاً من الاستثمار الفعال في القوى البشرية الموجودة لديه، والتي انعكست في الخدمة الطيبة لجمهور المتعاملين. وبالتالي زيادة أرباح البنك وتنمية قدرته على الصمود أمام المنافسة.

## أسئلة:

- (1) ما الأسباب الرئيسية للمشكلة التي كان يواجهها البنك؟
- (2) كيف يمكن جعل سياسة العدالة في المعاملة تؤتي ثمارها في المستقبل أيضاً؟
- (3) ما المعوقات التي يمكن أن يواجهها البنك مستقبلاً في تطبيق تلك السياسة؟
- ((4) ما الوسائل الأخرى التي يستطيع البنك أن يحقق بها التسوية في المعاملة في مكان العمل؟

## تدريب سلوكي:

### هل لديك ولاء لعملك؟

يمكن من خلال المقياس التالي قياس الولاء التنظيمي الاستمراري، والعاطفي والمعياري :

## إرشادات :

ضع درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية على أساس :

1 = لا أوافق مطلقاً .



- 2 = أوافق بدرجة قليلة .
- 3 = أوافق بدرجة متوسطة .
- 4 = أوافق بدرجة كبيرة .
- 5 = أوافق إلى أقصى حد .
- (1) استمر في عملي الحالي حتى الآن بسبب حاجتي له، وليست لأنني راغب فيه .
- (2) أشعر بالانتماء القوي لهذه المنظمة .
- (3) أرفض ترك هذه المنظمة طالما ألتحقت بالعمل فيها .
- (4) تركي للعمل يتضمن تضحيات عالية .
- (5) أشعر بارتباط عاطفي بالمنظمة التي أعمل فيها .
- (6) لن يكون صاحب الشركة مستريحاً إذا تركت العمل بها .
- (7) ليس لدي خيار آخر غير أن استمر في عملي الحالي .
- (8) أشعر بأنني جزء من أسرة تتكون منها هذه الشركة .
- (9) أشعر بأن لدي التزام قوي للاستمرار بالعمل في هذه الشركة .
- (10) ستصاب حياتي بالارتباك إذا تركت عملي الحالي .
- (11) سأكون مسروراً لو قضيت بقية حياتي الوظيفية للعمل في هذه الشركة .
- (12) استمر في عملي الحالي حتى لا أتعرض لمآخذ وانتقاد الآخرين إذا تركت العمل .

### التقييم :

- (1) اجمع الدرجات التي أعطيتها للعناصر 10,7,4,1 فهي تحدد مقدار الولاء الاستمراري .
- (2) اجمع الدرجات التي أعطيتها للعناصر 11,8,5,2 فهي تحدد مقدار الولاء العاطفي .
- (3) اجمع الدرجات التي أعطيتها للعناصر 12,9,6,3 فهي تحدد مقدار الولاء المعياري .

### أسئلة :

- (1) أي أنواع الولاء حصلت على مقدار أكبر؟ وأيها حصل على مقدار أقل؟ هل هناك فروق جوهرية؟ أم هناك تشابه إلى حد كبير؟
- (2) هل أظهر لك هذا المقياس أموراً لم تكن تعرفها عن نفسك من قبل؟ أما أنه عزز معتقداتك بخصوص ولاءك للمنظمة؟
- (3) إلى أي مدى تعكس نتائج هذا المقياس رغبتك في ترك العمل بهذه المنظمة؟
- (4) بمقارنة إجابتك بإجابات زملائك هل هناك تشابه أم اختلاف . وبماذا تفسر ذلك؟

### تدريب جماعي :

التعرف على الفروق في القيم الثقافية الموجودة في العمل

إن أحد المواقف الأساسية لفهم الآخرين الذين ينتمون إلى ثقافات أخرى هو تباين القيم، والتدريب التالي يوضح هذه الناحية .

**إرشادات:**

- (1) قسم الفصل إلى مجموعات من 5 - 10 أفراد
- (2) راجع تباين القيم في الثقافات المختلفة كما هي واردة في القائمة التالية:
- (3) تناقش كل مجموعة فيما بينها الفروق في القيم الثقافية . وكيف يمكن أن يؤثر تباين القيم على ظهور بعض المشاكل في العمل .
- (4) ثم ينتقل النقاش على مستوى الفصل ككل بالنسبة للتطبيقات الخاصة بنتائج التباين القيمي الذي تمت مناقشته على مستوى المجموعات .

**قائمة بالقيم:**

السائدة في ثقافات أخرى	السائدة في الثقافة الأمريكية
ولاء الناس يكون بالدرجة الأولى للأسرة والأصدقاء . الوظيفة مضمونة مدى الحياة . المنظمة الأفضل هي التي تروج للتناسق والانسجام بين العاملين . تعلو قيمة الإنجاز الجماعي .	(1) أن الولاء الأساسي للناس يكون لأعمالها . (2) أن دوام البقاء بالوظيفة مرهون بظروف المنظمة . (3) المنافسة أسلوب مقبول في الحياة . (4) يناضل الناس لإبراز الإنجاز الشخصي وتأكيد الذات .

**أسئلة للمناقشة:**

- (1) هل مجموعتك أو الفصل ككل حساس للفروق في القيم المشار إليها في التمرين؟
- (2) ما أهم التطبيقات التنظيمية للفروق في القيم الثقافية التي كشفت عنها المناقشات؟
- (3) كيف يمكن معاونة الآخرين في فهم وقبول الفروق الثقافية؟
- (4) هل استطعت من خلال هذا التمرين أن تصل إلى معرفة أفضل عن أثر التباين الثقافي في أنشطة المنظمة؟

**مصطلحات الفصل الخامس**

مع مشاعرنا وعقيدتنا بالنسبة لموضوع الاتجاه .	الجانب التقييمي للاتجاهات - Evaluative Com-
الاتجاهات Attitudes : مجموعة مستقرة نسبيا	ponent : ويشير إلى حب أو كراهية شخص ، أو شيء معين ، أو حدث معين .
من المشاعر والمعتقدات والنزوع السلوكي تجاه الأشياء ، أو المنظمة ، أو الأفراد .	الجانب الإدراكي للاتجاهات - Cognitive Com-
الاتجاهات نحو العمل - Work-related Attitudes : الاتجاهات المتعلقة بالعمل نفسه والظروف التي يؤدي فيها .	ponent : ويشير إلى عقيدتنا حول موضوع الاتجاه سواء كانت تلك العقيدة خاطئة أو صحيحة .
الرضا الوظيفي Job Satisfaction : الاتجاهات	الجانب السلوكي للاتجاهات Behavioral Component : الميل إلى التعرف على ما يتوافق

والإيجابية والسلبية التي يعتنقها الفرد بالنسبة للعمل.  
 مؤشرات الرضا الوظيفي **Job Descriptive In-**  
**dex (JDI)** : مقياس مقنن لقياس خمسة مفاهيم  
 متعلق بالعمل.  
 مقياس مينوسوتا للرضا الوظيفي **Minnesota**  
**Satisfaction Questionnaire** : مقياس مقنن  
 لقياس مدى رضا الفرد عن العمل.  
 أسلوب الأحداث الحرجة **Critical Incidents**  
**Technique** : مقياس الرضا عن العمل بسؤال  
 العاملين عن الأحداث البارزة التي أثرت في مستوى  
 رضاهم عن العمل.  
 نظرية مجموعتي العوامل **Two-Factor Theo-**  
**ry** : نظرية في الرضا عن العمل ترى أن الرضا  
 وعدم الرضا مستمد من مجموعتين مختلفتين من  
 العوامل، الأولى دافعية والثانية وقائية.  
 نظرية القيمة **Value Theory** : نظرية في  
 الرضا عن العمل ترى أن مستوى الرضا يتحدد  
 بالفرق بين ما يحصل عليه الفرد فعلاً من العمل  
 والمستوى الذي كان يأمل في الحصول عليه.  
 الانسحاب الجزئي من العمل **Employee With-**  
**drawal** : كالغياب والتأخر أو الانسحاب الكلي  
 بترك العمل للهروب من عمل غير راض عنه.  
 الالتزام التنظيمي **Organizational Commit-**  
**ment** : ويتعلق بدرجة اندماج الفرد في المنظمة

وحرصه على الاستمرار فيها .  
 الالتزام المستمر **Continuance Commitment**  
 : قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل بالمنظمة،  
 لأنه في حاجة إليه ولا يجد بديل آخر.  
 الالتزام العاطفي **Affective Commitment** :  
 قوة رغبة الفرد للعمل في المنظمة لأن قيمها وأهدافها  
 تتوافق مع قيمه وأهدافه.  
 الالتزام المعياري **Normative Commitment** :  
 قوة رغبة الفرد للعمل بالمنظمة بسبب التزامه  
 الاجتماعي نحوها.  
 التمييز **Prejudice** : اتجاه سلبي ناحية  
 شخص ينتمي لجماعة معينة بسبب انتمائه لتلك  
 الجماعة .  
 التمييز **Discrimination** : وهو السلوك الناتج  
 عن التحيز وهو غالباً سلوك سلبي.  
 تدريب للتوعية بمزايا التعدد **Awareness-based**  
**Diversity Training** : وهي البرامج التدريبية  
 التي تستهدف توعية الناس في المنظمة بأهمية الإدارة  
 الجديدة للتنوع للتقليل من التحيز والتمييز .  
 تدريب لتنمية مهارات العاملين في إدارة التعدد  
**Skills-based Diversity Training** : وهي  
 البرامج التدريبية التي تستهدف تنمية مهارات الأفراد  
 في إدارة التنوع .



## الفصل السادس

### المسار الوظيفي، وضغوط العمل

#### *Managing Your Own Behavior: Careers And Stress*

##### أهداف الفصل :

- المقصود بالتطبيع الاجتماعي Socialization ومراحل تنميته .
- معرفة دور المرشد Mentor ومعرفة مزايا وتكلفة هذه العملية سواء بالنسبة للمرشد أو بالنسبة لمن يشملهم برعايته Protégés .
- كيف يختار الناس مسارهم الوظيفي، وكيف تغيرت طبيعة هذه المسارات في الوقت الحاضر؟
- كيف اختلفت المسارات الوظيفية لكل من المرأة والرجل ومعرفة ما يسمى بالسقف الزجاجي Glass Ceiling ؟
- ما المقصود بالضغوط وما هو الفرق بينها وبين الاجهاد؟
- ما مصادر الضغوط التنظيمية والشخصية؟
- ما الآثار المختلفة للضغوط. وما هو دور الفروق الفردية في تلك الآثار؟
- ما الأساليب الفردية والتنظيمية لإدارة الضغوط؟

##### ماذا تستطيع أن تفعل لو تغيرت كل القواعد؟

##### حالة افتتاحية:

بعد أن عمل كُرس تول Chris Toal كمدرس في إحدى المدارس الثانوية لعدة سنوات، اشتغل بالمحاماة في أحد الأحياء الفقيرة في بوسطن Boston بعد حصوله على إجازة الحقوق ثم ترك المحاماة ليعمل في إحدى الشركات الجديدة التي تعمل في التقنيات الحديثة وهي شركة LTX, Inc وقد تدرج في المناصب بسرعة في هذه الشركة حتى وصل دخله في عام 1989 حوالي 90000 دولار. وعلى شدة المنافسة في الأسواق بدأت الشركة في تخفيض حجم هيكلها التنظيمي. وهنا بدأت متاعب تول حيث أصبح استنراجه بالشركة معرضاً للخطر حيث تم نقله من قسم الإنتاج إلى المشتريات ثم إلى إدارة المبيعات وأخيراً وهو في سن الخمسين وجد نفسه ضحية الفصل. ثم وجد فرصة عمل بإحدى الشركات التي تعمل في نشاط مماثل وهي شركة برتيون Proteon Inc., ولم يكت بها إلا

سنوات محدودة حتى ترك العمل بها عام 1996 ووجد نفسه أمام سوق عمل جديدة مفتوحة تحتاج منه إلى أن يبذل قصارى جهده لتنمية وتوسيع مهاراته الحالية حتى يستطيع أن يجد فرصة عمل مستقرة. وهكذا نجد أن تولد هو أحد الموظفين كبار السن الذي وجد نفسه في ظروف عمل جديدة تتطلب منه التسلح بمهارات جديدة مثل مهارة التعامل مع الحاسب، ومهارة إدارة نظم المعلومات وغيرها حتى يستطيع أن يضمن الاستقرار والأمان في العمل، لأنه يواجه جيلاً جديداً مسلحاً بهذه المهارات فإذا تخلف فليس له مكان بينهم. وهكذا وبدلاً من أن كان تولد يطمع، وهو في هذه السن أن يكون أقل أعباء ليتفرغ نسبياً لبعض شؤونه الخاصة والأسرية. فقد وجد نفسه في حاجة إلى جهود مضيئة لتعلم مهارات عمل جديدة تضمن له البقاء في عالم شديد التغير مما أصابه بالإحباط الشديد.

يتضح من استعراض الحالة السابقة أنه قد ولت الأيام التي كان يلتحق فيها الفرد بالعمل بعد تخرجه ليضمن لنفسه دوام الترقى والاستمرار في الوظيفة حتى سن التقاعد. كذلك ولت الأيام التي كان يكفي أن يتعلم الفرد مجموعة محدودة من المهارات يستخدمها طوال حياته الوظيفية، وأصبحت ظروف العمل في الوقت الراهن تتطلب من الفرد أن يبذل قصارى جهده لتعلم مهارات جديدة، وأن يجدد معارفه وينمي قدراته بشكل مستمر إذا أراد أن تكون له قيمة في العمل. ولاشك أن حرص الفرد على توفير ذلك، وهو ما يدخل في نطاق إدارة المسار الوظيفي Career Management يحتاج في نفس الوقت اتخاذ التدابير اللازمة لتقليل ردود الفعل السلبية البدنية والنفسية الناتجة عن محاولات التكيف. وهذا ما يدخل في إطار إدارة الضغوط Managing Stress وكلاهما يدخل في إطار ما نسميه: كيف ندير سلوكنا في العمل؟

وسنبداً بإدارة المسار الوظيفي وسيكون التركيز فيها على ثلاث نواح هي:

- (1) عملية التطبيع Socialization وهي العملية التي يتم من خلالها تأكيد العضوية لتنظيم معين.
- (2) عملية الإرشاد أو النصح Mentoring وهي عملية النصح المباشر من شخص لآخر لتوجيهه في مساره الوظيفي.
- (3) تنمية أو تطوير المسار الوظيفي Career Development وتشمل عملية التخطيط للمسار الوظيفي طوال الحياة الوظيفية للفرد.

### التطبيع التنظيمي : Organizational Socialization

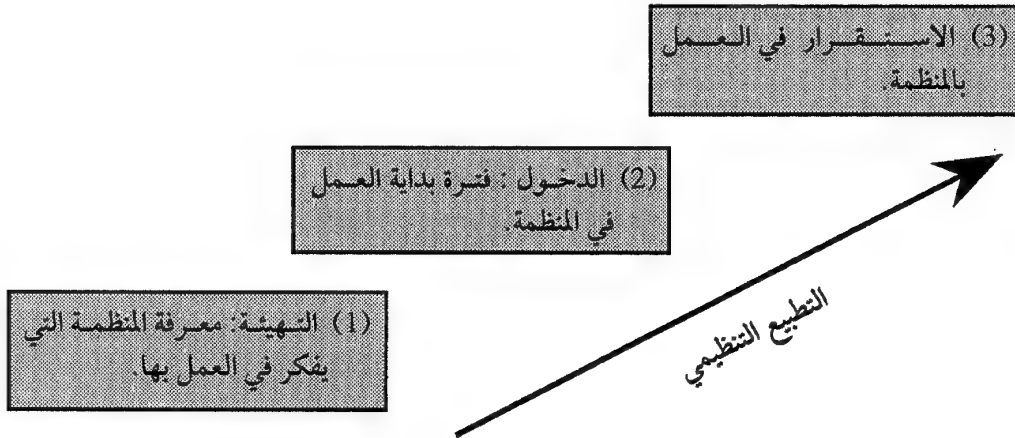
حينما يلتحق الفرد بعمل جديد فإن الفترة الأولى من حياته الوظيفية تتسم بالقلق وعدم الراحة. فهو يواجه ظروفًا عملية جديدة، وأشخاصاً جددًا قد لا يعرفهم قبل ذلك،

وفي حاجة إلى تعلم المهارات المطلوبة لإنجاز عمله، وفي حاجة إلى معرفة سياسات وإجراءات ونظم العمل بالمنظمة. ويمكن أن يتم ذلك كله من خلال ما يسمى: بالتطبيع التنظيمي التي يمكن تعريفها: بأنها العملية التي يتحول فيها الفرد من مجرد شخص غريب إلى شخص مشارك وعضو فعال في التنظيم (شكل 1-6).



**شكل (1-6) معرفة قواعد اللعبة**  
هل شعرت بأنك تائه لا تعرف شيئاً في أول يوم عمل في وظيفتك الجديدة؟ إذا كنت قد تعرضت لذلك فمرحباً بك مع التائهين. في الغالب فإن كل فرد قد تعرض لتلك الخبرة.

وعملية التطبيع التنظيمي عملية مستمرة تبدأ قبل أن يلتحق الفرد بالعمل. وتستمر لأسابيع أو شهور بعد التحاقه بالعمل. ومع اختلاف الخبرة الفردية لعملية التطبيع التنظيمي إلا أنها بوجه عام تمر بثلاث مراحل موضحة في (الشكل 2-6) وهي :



**شكل (2-6) مراحل عملية التطبيع التنظيمي الثلاث:**  
التهيئة والدخول والاستقرار

## (1) مرحلة التهيئة Pre-entry Period

هل فكرت في العمل بشركة معينة؟ هل راودك التفكير في أن تعمل بمنظمة معينة؟ ولماذا تحب أن تعمل في هذه المنظمة بالذات؟ وما الذي جذبك لهذا الاختيار؟ تتوقف قدرتك على الإجابة بالطبع على مدى وجود معلومات كافية عندك عن تلك المنظمة. وبوجه عام فإن الناس تطمع في العمل بمنظمات معينة أو في جهات عمل معينة قبل أن تلتحق بأي عمل فيها.

وهناك مصادر عديدة يعتمد عليها الفرد في الحصول على المعلومات عن المنظمات التي يرغب العمل فيها منها: الأصدقاء، والأقارب الذين يعملون مثلاً بتلك المنظمات، المجلات المهنية، والتقارير السنوية. وبالرغم من أن هذين المصدرين تنقصهما الدقة إلا أنهما يساعدان في تكوين فكرة مبدئية عن المنظمة. وهناك مصدر ثالث للمعلومات وهو المنظمة نفسها من خلال مقابلات الاختيار. وهذا المصدر أيضاً متهم بالتحيز، لأن القائم بالمقابلة عادة ما يعطي صورة وردية عن الشركة لجذب بعض الكفاءات المتميزة في عالم تسوده المنافسة الحادة على تلك الكفاءات. والخطورة في ذلك أن الفرد قد يصاب بالإحباط بعد التحاقه بالعمل إذا وجد أن الصورة مختلفة، وقد يترك العمل كلية. ولتجنب هذه الآثار السلبية تحرص العديد من الشركات على إعطاء الراغب في التوظيف معلومات وثيقة وواقعية عن ظروف العمل بالمنظمة Realistic Job Previews وهناك دلائل متنامية تؤكد أن إعطاء الراغب في التوظيف معلومات واقعية لم تجعله أكثر رضا عن العمل فقط، بل يكون أقل رغبة في الترك الاختياري للعمل بالمقارنة مع الذين يحصلون على معلومات مضللة وغير واقعية عن العمل.

وقد أكدت تلك النتيجة إحدى الدراسات التي قارنت بين معدل ترك الخدمة في ظروف أربع مختلفة. وقد ضمت الظروف الأولى: عمالاً حصلوا على معلومات إيجابية عن الوظائف التي حصلوا عليها فيما بعد. وفي الحالة الثانية: أعطي العاملون معلومات إيجابية وسلبية، أما في الحالة الثالثة: أعطوا تحذيرات عن بعض النواحي الوظيفية. أما في الحالة الرابعة: فلم يعطوا أي معلومات. وكما يشير (الشكل 6-3) فإن من حصلوا على معلومات إيجابية وسلبية أي معلومات واقعية كانوا هم أقل المجموعات تركاً للخدمة اختياريًا.

وهناك تحذير هام يجب أخذه في الاعتبار عند إعطاء معلومات واقعية عن الشركة وهو الأثر الذي يمكن أن تحدثه المعلومات الواقعية السلبية في نفسية المتقدم للوظيفة خاصة إذا كان ذا مهارة متميزة أو على درجة عالية من التأهيل حيث أن الإفراط في مثل تلك المعلومات قد يدفعه للتردد في الالتحاق بالعمل لدى الشركة، لذلك ينبغي دائماً الموازنة بين الرغبة في تقليل أثر صدمة الواقع وبين الحرص على جذب الكفاءات الممتازة للعمل.



كان معدل الدوران منخفضاً بالنسبة لمن حصلوا على معلومات واقعية ولمن



## (2) مرحلة الدخول للعمل (فترة البداية) Breaking in

والمرحلة الثانية في التطبيع التنظيمي تبدأ بعد التحاق الفرد بالعمل فعلاً. وفي هذه المرحلة يواجه القادم الجديد عدة تحديات فهو في حاجة إلى التزود بالمهارات المطلوبة لممارسة عمله، ومعرفة إجراءات وقواعد العمل في التنظيم، وأن يتعلم الثقافة التنظيمية (الاتجاهات، والقيم، والتوقعات المشتركة لأفراد التنظيم) لأن ذلك من شأنه أن يؤكد انتماءه للتنظيم. وعملية توعية الفرد بالثقافة التنظيمية لها أهميتها لدرجة أن الكثير من الشركات يستعين بخبراء متخصصين في ذلك.

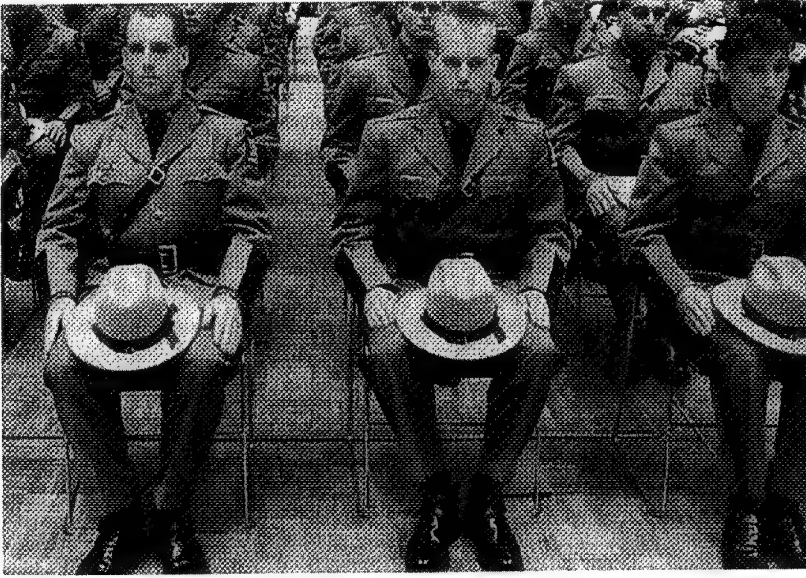
وفي هذه المرحلة أيضاً تهتم معظم الشركات بعمل برامج للتهيئة تستهدف تعريف الفرد بالمنظمة: سمعتها، وتاريخها، ونشاطها الأساسي، وموقفها التنافسي، ورسالتها وتقاليدها وأعرافها، ومثل تلك البرامج تساعد على اندماج الفرد في المنظمة.

## (3) مرحلة الاستقرار Settling in

قد تطول فترة التهيئة أو تقصر، إلا أنه بعد نهاية تلك المرحلة فإن الفرد يكون قد استوعب ظروف العمل ويتم معاملته كما لو كان عضواً قديماً في المنظمة. وقد يتطلب الأمر إعطائه بعض المميزات التي تؤكد مكانته الجديدة في التنظيم (شكل 4-6).

## عملية الرعاية Mentoring

لو افترضنا أن خمسين خريجاً جديداً التحقوا بالعمل معاً في إحدى المنظمات في نفس العمل. وبعد عام أو عامين ستجد أن بعضهم ترك العمل والبعض الآخر متعثر في عمله والبعض الثالث ستجده يشق طريقه بسرعة ونجاح. ما السبب وراء ذلك؟ هناك أسباب عديدة لكن أهمها جميعاً هي: عملية الرعاية Mentoring التي يقوم بها شخص أكثر خبرة وتجربة يطلق عليه اسم: Mentor (الراعي) للأخذ بأيدي الموظف



شكل (4-6) إعلان الدخول إلى المنظمة

قد يقام احتفال رسمي لإندماج العمال الجدد إلى المنظمة، وفي الصورة فإن بعض الجنود الجدد قد انضموا إلى قوات الولاية وقد أقيم هذا الاحتفال بمناسبة انضمامهم الجديد أو ما يطلق عليه: *Prorégé* (المشمول بالرعاية) حيث يقوم بنصحه وإرشاده وتوجيهه وطمأنته، لينمو في مساره الوظيفي بنجاح.. ولكن ما الدور الحقيقي للراعي؟

يعمل الراعي الكثير بالنسبة للشخص المشمول بالرعاية فهو أولاً: يعطيه الدعم العاطفي ويثبت في نفسه الثقة والأمل ويعبر الطريق أمامه للنجاح الوظيفي. ويرشحه للترقيات، ويعطيه الفرصة لإظهار قدراته ومواهبه الشخصية ويعده لتولي المناصب العليا بالمنظمة، كما أنه يقترح له الاستراتيجيات التي تساعد في الوصول إلى الأهداف. كما أنه يحميه من نتائج الأخطاء غير المقصودة ويساعده في تجنب مواقف التهديد.

وللاستفادة من مزايا الرعاية السابق الإشارة إليها فإن الكثير من الشركات لا تترك العملية للصدفة بل أن لديها برامج رسمية يتم خلالها تخصيص واحد أو أكثر من القدامى ذوي الخبرة لرعاية الموظفين الجدد. وبين الجدول (1-6) أمثلة لما تفعله بعض الشركات في هذا المجال.

### كيف تتكون علاقة الرعاية وتتغير؟

لا تتكون العلاقة بين الراعي والمشمول بالرعاية بطريقة عشوائية، بل تتم من خلال عملية معقدة يكون للطرفين فيها دور فاعل. فالراعي لا يريد أن يضيع وقته وجهده سدى مع أي شخص، وإنما يحاول أن يرعى شخصاً واحداً تثمر فيه عمليات الإرشاد

## جدول (1-6)

أمثلة لبعض برامج الرعاية الرسمية التي تطبقها الشركات

الشركة	وصف البرنامج
كولجيت باللم أولف Colgate-Palmolive	كل الموظفين الذين سيلتحقون بأعمال غير يلدوية White-Collar يتم تخصيصهم على أفراد من رتب أعلى معينين كراحة.
نينكس NYNEX	توجد دوائر للرعاية تتكون من ستة من رتب أدنى واثنين من رتب أعلى يتقابلون شهرياً لمناقشة الموضوعات المتعلقة بالعمل.
داو جونز Dow Jones	مجموعات تتكون كل منها من أربعة أفراد: ثلاثة من مستويات أدنى، وواحد من مستوى أعلى.
تشب أند صن إنشورانس Chubb & Son Insurance	هناك عشرة رعاية يخصص واحد منهم لكل ثلاثة من المستويات الأدنى.

والنصيحة، كذلك فإن الشخص المشمول بالرعاية يبحث بعناية أيضاً عن راعٍ أكبر منه وأكثر منه خبرة وله شهرته في التنظيم.

ولكن... إذا تكونت العلاقة بين الراعي والشخص المشمول بالرعاية فهل تبقى تلك العلاقة دون تغيير على مدار الوقت؟ في الواقع فإن معظم العلاقات بين الطرفين تمر بأربع مراحل هي:

(1) **المرحلة البدئية Initiation** : وهذه المرحلة تستمر من 6 شهور إلى سنة، وفي هذه المرحلة يتعرف كل طرف على الطرف الآخر، وما الذي يقدمه، وما الذي يتوقعه كل منهما من الآخر.

(2) **مرحلة التنشئة Cultivation** : وهذه المرحلة تستغرق من 2-5 سنوات أخرى، وفي هذه المرحلة تتعمق العلاقة بين الطرفين ويتقدم المشمول بالرعاية في مساره الوظيفي بسبب معاونات الراعي له.

(3) **مرحلة الانفصال Separation** : وتحدث هذه الفترة حينما يشعر المشمول بالرعاية بحاجته إلى الاستقلال والاعتماد على النفس. كما قد تحدث أيضاً بسبب ظروف خارجية غيرت من أدوارهما كأن يكون قد تم ترقية الشخص المشمول بالرعاية أو تم نقل الراعي إلى جهة أخرى، أو أصبح غير قادر على المعاونة والتضحية بسبب مرضه.

4) **مرحلة إعادة التحديد Redefinition**: وهذه هي المرحلة الأخيرة في مراحل العلاقة وتحدث بعد نجاح الانفصال. وفي هذه المرحلة يشعر الطرفان بأنهما مجرد أصدقاء ويعامل كل منهما الآخر على قدم المساواة وتنتهي علاقة الرعاية. وبمعنى آخر فمتى اكتسب المشمول بالرعاية الخبرة الكافية والمهارة اللازمة للقيام بدوره، فإن علاقة الرعاية تتناقص أهميتها. وحتى مع انتهاء علاقة الرعاية فإن الراعي يظل فخوراً بالشخص الذي كفله وشمله برعايته، كما أن المشمول بالرعاية يظل يشعر بالامتنان للراعي.

وأحياناً ما تحدث بعض الأمور المؤسفة مثل: الغيرة من جانب الراعي، أو إحساس المشمول بالرعاية بأن الراعي يقف عقبة في سبيل نموه. ويؤدي مثل هذه الأمور إلى إفساد العلاقة بين الطرفين وتقلل من دورها المطلوب.

#### أشراختلاف النوع Gender أو الأصول العرقية .. على عملية الرعاية؛

يميل الناس بوجه عام إلى حب وتفضيل الأشخاص المتشابهين معهم أكثر من الأشخاص المختلفين عنهم فهم يميلون إلى تكوين صداقات وعلاقات شخصية مع المتشابهين معهم في الصفات والاتجاهات والخلفية الثقافية، فهل يمكن أن ينطبق ذلك على علاقة الرعاية السليبي الإشارة إليها؟ تشير دلائل الواقع على إمكانية حدوث ذلك فالنساء والأقليات الذين يتمتعون لأصول أفريقية في الولايات المتحدة يجدون صعوبات في الحصول على الرعاية بالمقارنة مع الرجال والأغلبية من البيض. وقد يرجع السبب الرئيسي لذلك إلى أن معظم المديرين في الشركات الأمريكية من الرجال البيض الذين يشعرون براحة أكثر في التعامل مع من يشابههم في الخلفية الثقافية. وهناك عامل آخر يلعب دوراً هاماً في الموضوع وهو: أن النساء أقل رغبة من الرجال في القيام بدور الراعي في الوقت الذي يشعر فيه الكثير من الرجال بأن رعاية النساء. وما قد يترتب عليها من علاقات قوية بين الطرفين قد تثير بعض الاستفسارات أو التلميحات غير المرغوب فيها مما يجعلهم يعزفون عن رعاية النساء.

#### قضية عالمية:

هل تعتقد أن لنوع الثقافة تأثير على قدرة العامل على الحصول على الرعاية؟ بمعنى أنه من الصعب في بعض الثقافات الحصول على الرعاية المقارنة بثقافات أخرى؟ إذا كانت الإجابة نعم فما أسباب ذلك؟ ثم ما تأثير ذلك على تقدم العمالة، وقدرة المنظمة على المنافسة؟

لذلك تحرص بعض الشركات على عمل برامج منظمة للرعاية تجمع فيها بين الأقلية والأغلبية، فمثلاً شركة Dupont وضعت برنامج للرعاية منذ عام 1985 يقوم فيه الرعاية من البيض برعاية الأقليات للحصول على مناصب أعلى في الشركة، مما أدى إلى ارتفاع نصيبهم في الوظائف الإدارية العليا من 10% إلى 30% في السنوات الأخيرة. الشكل (5-6).



شكل (5-6) تأثير النوع على الرعاية

تجد النساء والأقليات صعوبة في الحصول على من يرعاهم بالمقارنة بالرجال البيض، ويحدث هذا في الغالب بسبب ميل الراعي الذي يكون في الغالب من الرجال البيض إلى اختيار من سيشملهم برعايته ممن يشبهونه. ومن المتوقع مع ذلك أن تنخفض حدة هذه المشكلة مع زيادة وتنوع قوة العمل.

#### المسار الوظيفي : صيغ واستراتيجيات جديدة Careers: New Forms, New Strategies

عندما يُسأل الفرد أين تريد أن تعمل بعد تخرجك؟ فإن إجابة معظم الناس تركز على الرغبة في العمل في الشركات الكبرى باعتبار أن فيها فرصاً أفضل للترقي، ولأنها تعطي مرتبات ومكانة اجتماعية أفضل، وغير ذلك من المزايا المتوقعة. وعلى ذلك فإن الصورة قد تغيرت كثيراً في السنوات الأخيرة فمثلاً عند سؤال عينة من الحاصلين على درجة الماجستير في إدارة الأعمال عن أين يفضلون العمل فكانت النتائج كالتالي :

- (1) أقل من النصف حصلوا على وظائف في شركات كبرى، والأغلبية حصلت على وظائف في شركات صغيرة.
- (2) أكثر من 14 مليون أمريكي يعملون في مشروعات خاصة بهم.
- (3) أن واحد من كل 25 أمريكي بالغ يفكر بالبدء في مشروع خاص.
- (4) أن عدد مشروعات الأسر المنتجة في ارتفاع مستمر، ويزيد عددهم الآن على 27 مليون.

وكل هذه الإشارات تدل على أن هناك تغيرات جوهرية قد حدثت على المسار الوظيفي الذي يمكن تعريفه باختصار بأنه: " التطور المتتابع في الخبرة العملية للفرد عبر الزمن " ولقد أصبح الناس يتبنون مفهوماً مختلفاً للمسار الوظيفي يختلف عن ذي قبل بسبب إحساسهم بالتغيرات الجوهرية التي حدثت في ظروف الأعمال، وأصبحت تؤثر في عمليات التعيين والترقية والتدريب والأجور وما شابه ذلك.

### أنت مستشار تنظيمي

رغم أن النساء والأقليات الذين يتم اختيارهم للعمل في وكالات الاعلان يتمتعون بقدرات ممتازة فإنهم لا يشقون طريقهم بنجاح مثل غيرهم من الرجال البيض. وقد أشار أحد الاستقصاءات إلى أن ذلك راجع إلى الصعوبات التي تواجهها النساء والأقليات عند محاولة الحصول على الرعاية اللازمة.

(1) كيف يمكنك شرح هذه النتائج؟

(2) كيف يمكن مساعدة الأقليات والنساء للحصول على الرعاية المطلوبة للنجاح في تلك الشركات؟

(3) إذا فشلت المقترحات التي تقدمها فماذا يمكن عمله للوصول إلى ذلك الهدف؟

### قضية عالمية:

مع أن المسارات المهنية تتغير حول العالم، فإن رغبة الكثيرين في العالم في أن يعملوا في مشروعاتهم الخاصة تزيد في الولايات المتحدة عنها في أي مكان بالعالم. ما أسباب ذلك في رأيك؟ هل تعتقد أن هذه النسبة ستزداد في الدول الأخرى مع نمو اقتصادها؟

### ولكن لماذا يختار الناس أعمال معينة ؟ Choosing a Job: Making Vocational Choices

هناك العديد من العوامل المؤثرة في الاختيار أهمها ما يأتي :

(1) **ملاءمة العمل لشخصية الفرد Person - Job Fit** فكل فرد له مجموعة من الخصائص التي تؤهله للقيام بعمل أو أعمال معينة. وفي نفس الوقت تجعله لا يصلح للقيام ببعض الأعمال. لذلك فإن الفرد يميل للعمل في الوظائف التي تلائم قدراته، وقيمته، وصفاته الشخصية وإذا تم ذلك ، فإنه يكون أكثر رضا في عمله وأكثر نجاحاً وتوفيقاً في هذا العمل.

(2) **الفرص الوظيفية المتاحة Job opportunities** : فالفرد يحاول أن يكون عقلانيا في اختياره حيث يركز على اختيار الوظائف ذات الأهمية المتزايدة ويتعد عن الوظائف التي يتناقص الاهتمام بها ولو كانت تتفق مع ميوله ورغباته الشخصية. وهناك العديد من الوظائف من المتوقع نموها في المستقبل سواء من حيث العدد أو النوع، وبالطبع فإن تلك النوعيات من الوظائف لابد أن تحظى باهتمام القائمين على برامج التأهيل بالمدارس الثانوية،

والفنية ، والجامعات بحيث يتم تدريب الطلاب في المجالات التي تتضمن فرص عمل مستقبلية مما يجذب الطلاب للعمل في تلك المجالات . وبذلك نجد أن الموقف ذو علاقة دائرية ؛ فالنمو في بعض المجالات الوظيفية يجعل الناس يهتمون بتلك المجالات ، مما يشجع على تطوير برامج التدريب والتعليم فيها ، وهذا يعمل بدوره على توفير الأفراد المزودين بالمهارات اللازمة للعمل بتلك المجالات . ويبين الجدول رقم 2-6 الوظائف ذات الفرص الواعدة في المستقبل بالولايات المتحدة .

جدول (2-6) الفرص الوظيفية الواعدة في المستقبل حتى عام 2006

#### درجة مهنية متخصصة:

- إخصائي علاج طبيعي
- طبيب ومفتش بيطري
- طبيب بشري
- محام
- رجل دين

#### درجة دكتوراة:

- عالم أحياء
- عالم أدوية طب
- عضو هيئة تدريس بالجامعة
- علماء رياضيات

#### درجة الماجستير:

- طبيب شرعي
- مستشارون
- أمين ومتخصص متاحف وأرشيفات
- إخصائي نفسي
- محلل بحوث عمليات

#### خبرة عملية بالإضافة إلى البكالوريوس :

- مديرون في الهندسة والعلوم وأنظمة الكمبيوتر
- مديرو تسويق ، إعلان ، وعلاقات عامة
- إدارة تحليل النظم .

- مدير مالي

### درجة البكالوريوس :

- مديرو قواعد بيانات ومتخصصون في خدمة الكمبيوتر

- مهندسو كمبيوتر

- محلل نظم

- فني علاج طبيعي

- فني أمراض مهنية

### درجة مساعد أو مشارك :

- فني معلومات صحية

- فني وقاية أسنان

- فني مكياج

- إخصائي تنفس

### تدريب مهني بعد الثانوية :

- فني إصلاح معدات تشغيل البيانات

- فني رعاية صحة طوارئ

- إخصائي في تكنولوجيا الجراحة

- سكرتارية طبية

### خبرة عملية :

- مديرو خدمة بالمطاعم

- معلمون ومدرّبون في التعليم والتدريب المهني

- معلمون في تعليم البالغين

- مديرو تمرّض

### تدريب لفترة طويلة مع خبرة عمل (أكثر من سنة تدريب خلال العمل)

- متخصص في أعمال النشر

- مضيف طيران

- موسيقي

- منتجون، مخرجون، ممثلون ومغنون

### تدريب متوسط (من شهر إلى سنة مع خبرة عملية) :

- مساعد إخصائي علاج نفسي

- معاون طبي



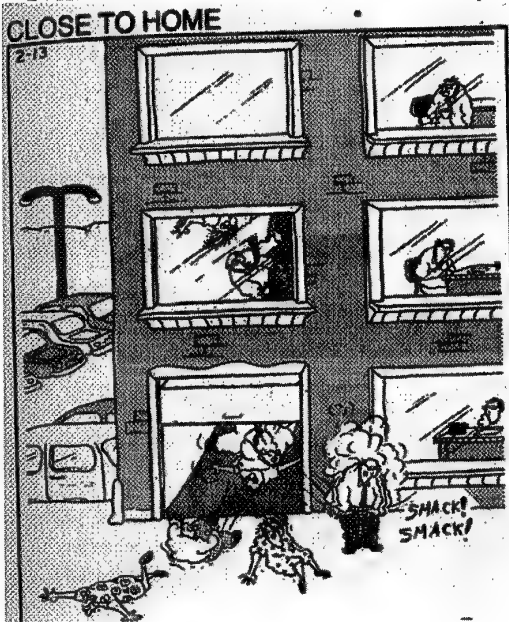
- مساعد إخصائي علاج أمراض مهنية
- مساعد في الخدمات الاجتماعية والإنشائية
- إخصائي تدريب بدني

### تدريب قصير الأجل (حتى شهر خبرة عملية) :

- خدمات شخصية ومنزلية
- الخدمات الصحية في المنازل
- أعمال التسلية والاستجمام
- كتبه
- محصلو فواتير وحسابات آجلة.

### الطبيعة المتغيرة لخطط المسار الوظيفي The Changing Nature of Career Plans

لقد انتهى الزمن الذي كان الفرد يلتحق فيه بوظيفة معينة ويظل يترقى فيها حتى نهاية السلم وأصبح الأمر يحتم عليه ضرورة التنقل بين عدة وظائف لاكتساب مهارات وخبرات متنوعة حتى يجد لنفسه قيمة في سوق العمل ويمكن إرجاع هذا التغير إلى حد كبير إلى التغييرات التي حدثت في التنظيمات نفسها سواء من حيث الحجم أو عدد المستويات الإدارية أو في نظام العمل ونمط إتخاذ القرارات والاتجاه السائد نحو التنظيم ذي الحجم الصغير والذي يتضمن عددا محدودا من المستويات الإدارية ويعتمد في عمله على فرق العمل أكثر من مجرد الجهد الفردي (شكل 6-6)



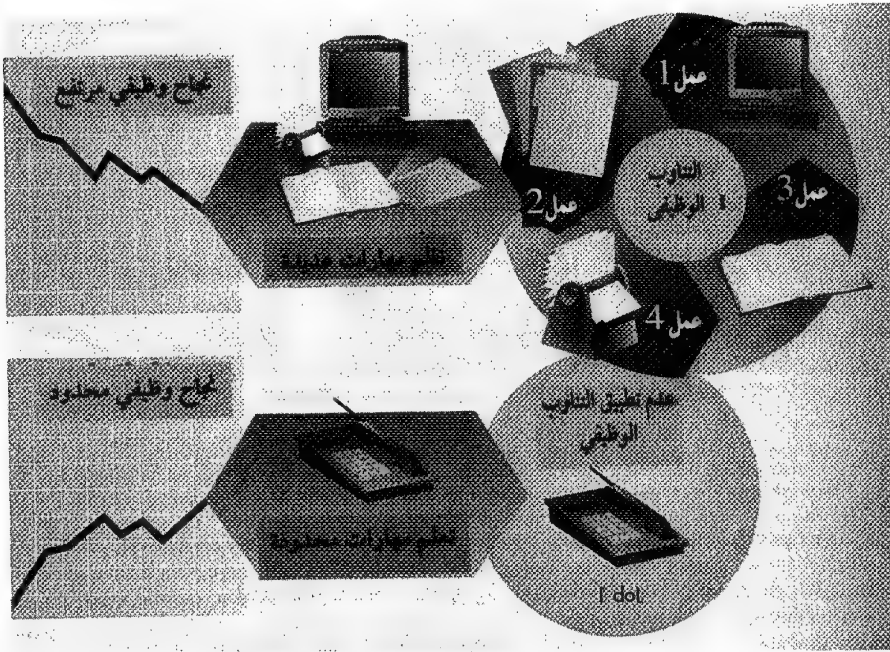
### شكل (6-6) لا تفكر في قضاء عمرك

الوظيفي مع شركة واحدة

أدت المنافسة الشرسة إلى قيام الكثير من الشركات بالاستغناء عن العديد من الأعمال والوظائف، وقد انتهى بذلك الوقت الذي كان الفرد يعمل كل حياته الوظيفية لشركة واحدة

قريب من البيت اشتهرت صناعات Krepner بالتسريح الفجائي للعاملين

وهكذا صار من المحتم على الفرد أن ينظر إلى عمله باعتباره خبرة تعليمية يكتسب من خلاله مهارات متنوعة تؤهله أكثر للنجاح الوظيفي في المستقبل.. وأحد الوسائل الهامة في هذا المجال ما يسمى: بالتناوب الوظيفي Job Rotation.. ووفقاً لهذا المدخل فإن الفرد ينتقل أفقياً بين مختلف الوظائف بالمنظمة مما يكسبه خبرات ومهارات متنوعة تساعد في نجاحه الوظيفي ويبين الشكل (6-7) هذا الموقف.



### شكل (6-7) التناوب الوظيفي : الطريق إلى النجاح في المسار المهني

يساعد تناوب الوظائف العاملين على الحصول على خبرات قيمة تساعد على نجاح مسارهم المهني وعلى العكس من ذلك فإن من يستمروا في عمل واحد يحصلوا على عدد محدود من الخبرات مما يقلل فرصتهم في النجاح

### السلوك التنظيمي حول العالم: OB The World

لقد أصبحت فكرة الحصول على عمل دائم قديمة مثل فكرة عمل الرجل وحده لاكتساب متطلبات الأسرة. ومع ذلك فما زالت تلك الفكرة منتشرة في اليابان، وعلى الأخص في الشركات الكبرى على الرغم من الانكماش الاقتصادي الأخير. والسؤال هو لماذا ينجح هذا النظام في اليابان؟؟

وهناك اعتقاد بأن هذا النظام ينبع من الثقافة اليابانية خاصة في الفترة التالية للحرب العالمية الثانية، ولكن الواقع أنه يرجع لأسباب عملية. فلهذا النظام عائد جيد بالنسبة للشركات الكبرى، والدليل على ذلك:

تشتهر الشركات اليابانية بسرعة تبني الاتجاهات الحديثة، وأحد أسباب ذلك أن العاملين

يحتضنون التقنية الحديثة : لأنهم يعرفون أنها ستؤدي إلى تحسن أوضاع شؤركتهم. وما يعود عليهم بالثالي .

- نظراً لأن العاطل يعين في وظيفة دائمة فإن الاتفاق على التدريب يعتبر استثماراً جيداً. وليس هوارد خضاعة كما هو الحال في أمريكا. وفوق ذلك فإن قوليين اليابان تمنع الإعلان عن الحاجة إلى عمال ومن تعين العاطلين لدى المتنافسين وبالتالي فإن عمائد التدريب يرجع إلى الشركة. وليس للمتنافسين الذين يخطفونهم .

- في ظل تلك القوانين فإن الشركات اليابانية متأكدة من أن أسرارها في مجال البحوث والتطوير لن تذهب إلى منافسيها، ولذلك تنفق بسخاء في هذا المجال وتحصل على عائد جزيل.

وبالإضافة إلى ما سبق : فإن هذا النظام يقدم خدمات جليلة للمجتمع الياباني فبقوله العاطلين بالشركات حتى في أوقات الكساد يقلل التراجع الاقتصادي. فذلك أن باستطاعتهم الاستمرار في شغلهم المنتجات والخدمات مما يقلل من انتشار تأثير الانكماش .

**والخلاصة :** أن نظام العمل الدائم مستمر في اليابان ؛ لأنه مفيد ونافع . فهل يمكن أن ينجح في ثقافات أخرى؟ ربما . ولكن ذلك سيتطلب تغييرات شاملة في قوانين العمل بحيث تحرم القسورين سرقة العمال، وتشدد العقوبة على تسريحهم من الوظائف . وربما يكون ذلك غير ممكن في الكثير من الدول وبالتالي تظل اليابان في وضعها المتميز في هذا المجال .

### الاتجاه نحو عمل الفرد في مشروعه الخاص الذي يبدوه بنفسه

#### Entrepreneurship: Should you Start our Own Business

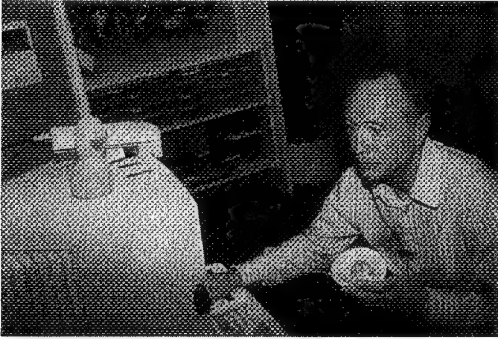
من بين الاتجاهات المتنامية في الوقت الحاضر أن يعمل الفرد في مشروع خاص يبدوه بنفسه (أي رجل أعمال). وكما سبق الإشارة فإن واحداً من بين كل 25 بالغ في الولايات المتحدة يعملون في مشروعات خاصة بهم وهذا الرقم في تزايد مستمر .

ولكن ما السبب في أن هذا الاتجاه أصبح اختيار الكثير في مسارهم الوظيفي؟ يمكن إرجاع ذلك في الواقع لعدة أسباب من بينها أن الإنسان أصبح أقل أمناً من الناحية الوظيفية فهو معرض للفصل في أي لحظة حتى . ولو كان يؤدي عمله على الوجه المطلوب بسبب التغيرات التنظيمية، وقد ينتظر وقتاً طويلاً بدون عمل حتى يجد فرصة عمل في منظمة أخرى، وإلى جانب هذا السبب الاقتصادي، فهناك بعض الأسباب الشخصية إلى أن أدت إلى نمو هذا الاتجاه . منها تزايد الرغبة في الاستقلال والاعتماد على الذات . كذلك فإن انتشار قصص نجاح بعض الشخصيات في هذا المجال أمثال: بل جيتس Bill Gates صاحب شركة ميكروسوفت Microsoft وجروف Grove صاحب شركة إنتل Intel وميكائيل دل Michael Dell صاحب شركة دل كمبيوتر Dell Computers شجع الكثير على خوض التجربة . شكل (6-8) .

كذلك لا تستطيع أن تغفل الأثر الاجتماعي لمثل هذا الاتجاه حيث يساعد على توفير فرص عمل جديدة إلا أن من يريد خوض هذه التجربة، فلا بد أن يأخذ في اعتباره عدة حقائق هامة منها :



شكل (6-8) بعض من حققوا نجاحًا  
رائعًا من رجال الأعمال



أثرت تقارير النجاح الكبرى التي  
جمعها بعض رجال الأعمال أمثال  
ميكائيل دل صاحب شركة دل  
للكمبيوتر (العليا)، وأندروجروف  
(السفلى) على رغبة كثير من الناس في  
أن يكون لهم عملهم الخاص

- إن 24% من هذه المشروعات فشلت بعد عامين من بدأ النشاط، 63% أخفقت بعد 6 سنوات.
- إن القليل من هذه المشروعات هي التي حققت دخلاً لأصحابها خلال السنة الأولى من التشغيل، والقليل منها هو الذي صار مربحاً بعد عدة سنوات.
- أن مؤسسي هذه المشروعات يتحملون أعباء ثقيلة فهم مطالبون بأن يعملوا لفترات أطول وبجهد أعلى عن ذي قبل وربما بمقابل مادي أقل.
- وعلى ذلك فإذا كنت تفكر في البدء في مشروع خاص جديد. فلا بد أن تسأل نفسك عن مدى قدرتك على تحمل المخاطر السابق الإشارة إليها.

### هل تختلف المسارات الوظيفية للمرأة عن الرجل؟

#### The Careers of Women and Men: How Similar Are They?

بالرغم من أن هناك اختلافات بين الأفراد عموماً في اختياراتهم للمسارات الوظيفية إلا أن اختلاف النوع (ذكر/ أنثى) يبدو أثره واضحاً في هذا المجال، فقد أكدت بعض الدراسات على سبيل المثال ما يأتي:

- (1) بالرغم من أن زيادة التدريب تساعد على الترقى في الوظائف الإدارية بالنسبة لكل من المرأة والرجل إلا أن المزايا تكون أفضل بالنسبة للرجال.

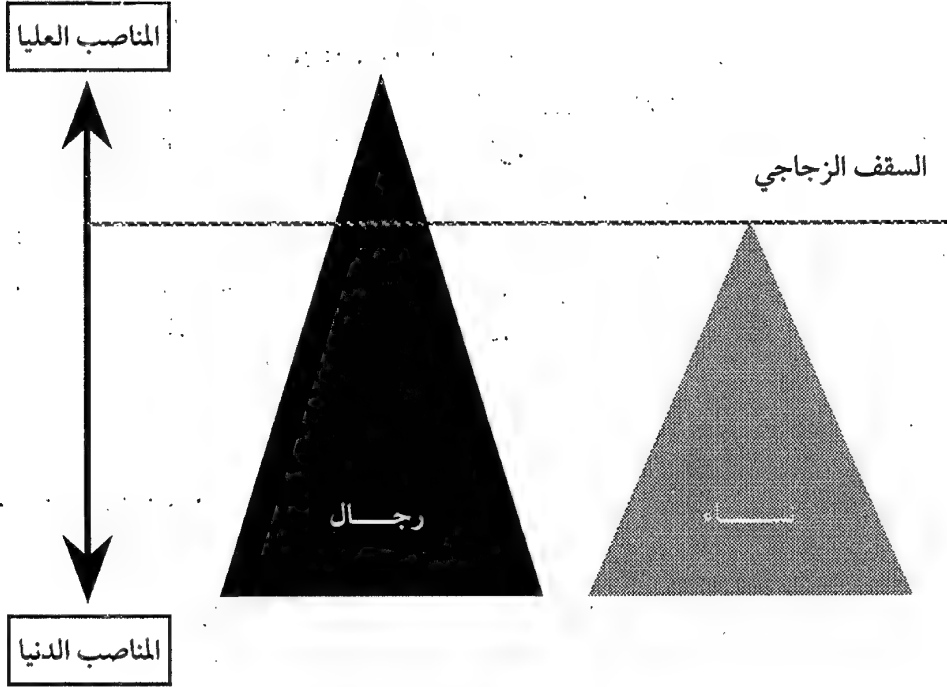
- (2) إن مستوى التعليم وخبرة العمل تزيد من فرص التدريب للرجال والنساء إلا أن العلاقة بين المتغيرين أقوى في حالة الرجال.
- (3) حينما يكون هناك خلاف بين الزوجين على من له الأولوية في العمل فإن النتيجة تكون في صف الرجال.
- (4) ارتباط الدعوة إلى تشجيع النساء على التطور بالأخذ بالمناصب الإدارية العليا.

#### ولكن ما السبب في اختلاف المسارات المهنية للنساء عن الرجال؟

يرجع السبب بشكل رئيسي إلى أن النساء كمجموعة تواجه مجموعة من العوائق تحول دون وصولها إلى المناصب الأعلى في الكثير من الشركات، ويطلق على هذه الحواجز لفظ: السقف الزجاجي Glass Ceiling والذي يعرفه مكتب العمل بحكومة الولايات المتحدة بأنه: "الحواجز المصطنعة الناتجة عن تحيز اتجاهي أو تنظيمي يمنع الأفراد المؤهلين من الوصول إلى المناصب الأعلى في منظماتهم" ومما يؤكد ذلك أنه في الثلاثين سنة الأخيرة ارتفعت نسبة مشاركة المرأة في الإدارة من 16% إلى 42% إلا أن نسبة النساء في الوظائف العليا ارتفعت فقط من 3% إلى 5% مما يدل على وجود السقف الزجاجي الذي يحول دون وصول المرأة للمناصب العليا والذي يمكن إرجاعه إلى وجود بعض المعتقدات الخاطئة بخصوص قدرات المرأة. وهذا التحيز ضد المرأة لمنعها من الوصول إلى المناصب الإدارية العليا ليس من الضروري أن يكون بصورة مباشرة، بل يمكن أن يكون بشكل غير مباشر من خلال عدم إعطائها فرصة كافية لتنمية مهاراتها وقدراتها، وعدم اشتراكها في المشروعات التي يمكن أن تزيد من مسؤولياتها وتجعل رؤيتها أكثر اتساعاً. وبوجه عام فإنها لا تحصل على الدعم الكافي الذي يمكن أن يؤهلها لشغل تلك المناصب. وتحاول النساء من ناحيتهن تحطيم هذا السقف الزجاجي فالنساء اللواتي شغلن مناصب إدارية عليا قررن أنهن يسلكن في إدارتهن للعمل مسالك مختلفة عن الرجال، فليس لديهن اهتمام كبير بالألقاب والمناصب، وإنما يعطين أكثر اهتمامهن للنواحي الإنسانية والعلاقات الشخصية، كما أنهن يملن في المواقف التفاوضية إلى الحلول التوفيقية أو الوسط، وليس بالضرورة أقصى المكاسب كما يفعل الرجال.

وهناك دراسة حديثة نسبياً تدل على أن هناك محاولات لتحطيم الحاجز الزجاجي، فقد قارنت الدراسة بين مجموعتين من المديرين في إحدى الشركات الكبرى الأولى من النساء والثانية من الرجال، وقد كانت المقارنة من حيث الأجور والمزايا الإضافية، وعدد المرءوسين، وفرص التنمية التي أتاحت في الماضي، والعوائق التي واجهت كلا منهم والإخفاقات الوظيفية. ولقد اتضح من نتيجة الدراسة أن النساء يشرفن على عدد أقل من الأفراد، وقد قابلن إخفاقات وظيفية أكثر من الرجال، كما واجهتهن عوائق أكثر، ومع

ذلك فلم يختلفن كثيراً عن زملائهن من الرجال بالنسبة للأجر والحوافز وفرص التنمية ويبين الشكل (9-6) هذا الموقف.



شكل (9-6) الحاجز الزجاجي: العائق الكبير أمام نجاح المرأة

عادة فإن الفرص الوظيفية المتاحة للنساء تكون أقل من المتاحة بالنسبة للرجال. وذلك يقلل فرصة المرأة في الوصول إلى أعلى الدرجات الوظيفية ويسمى هذا: السقف الزجاجي. أما اليوم فإن الكثير من النساء قد غيرن من ذلك الوضع وهن الآن يضغطن على ذلك السقف وإن لم يتمكن حتى الآن من تكسيه

هذا وينبغي ملاحظة أن الدراسة السابقة أجريت في شركة واحدة، وبالطبع لا يمكن تعميم النتائج على كل الشركات لنقول: إن تحطم السقف الزجاجي أصبح ظاهرة عامة في المجتمع. مما يتطلب إجراء العديد من الدراسات الأخرى حتى يمكن قبول هذه الحقيقة.

### ضغوط العمل: Stress on the Job

قبل الحديث عن مفهوم الضغوط وأثرها في حياة الفرد والمنظمة نود أن نشير إلى بعض الحقائق:

- إن المشاكل الناتجة عن الضغوط تكلف الولايات المتحدة ما يقرب من 500 بليون دولار سنوياً.

- في كاليفورنيا وحدها ارتفعت قيمة دعاوي التعويضات الناتجة عن الضغوط العقلية إلى أكثر من 700% عام 1980.
- أربعة من كل عشرة عاملين في الولايات المتحدة يعتبرون عملهم مصدراً للضغوط العالية أو الشديدة.
- إن نصف عدد العاملين يقررون بأن عملهم الآن أصبح مصدراً للضغوط أكثر من ذي قبل.
- إن الأفراد الذين يستشعرون قدراً عالياً من الضغوط في أعمالهم أكثر عرضة للمرض ثلاثة أضعاف زملائهم الذين لا يتعرضون للضغوط.
- إن الأمراض الناتجة عن الضغوط تكلف الصناعة الأمريكية 132 مليون يوم عمل مفقودة سنوياً.
- وبوجه عام فقد أصبح كل فرد تقريباً يواجه نوعاً أو آخر من أنواع الضغوط في العمل

#### فما المقصود بضغوط العمل؟ What is Stress

بالرغم من أن اللفظ شائع الاستخدام في حياتنا اليومية إلا أن المتخصصين يعرفون الضغوط تعريفاً دقيقاً لتمييزه عن بعض المفاهيم الأخرى، ويمكن تعريف الضغط Stress بأنه نمط معقد من حالة عاطفية ووجدانية وردود فعل فسيولوجية استجابة لمجموعة من الضواغط Stressors الخارجية. أما الإجهاد Strain فهو التأثير المتجمع للضغوط، والذي يتمثل بشكل رئيسي في الانحراف عن الحالة المعتادة بسبب التعرض للحوادث الضاغطة.

وتحدث الضغوط فقط إلى المدى الذي يدرك فيه الأفراد (1) أن الموقف الذي يواجهه الفرد يتضمن بعض التهديدات (2) أنه لن يستطيع أن يتكيف مع مطالب الموقف أو تلك المخاطر بمعنى: أن الموقف يخرج عن نطاق سيطرته ويوضح الشكل (6-10) هذه المعاني :

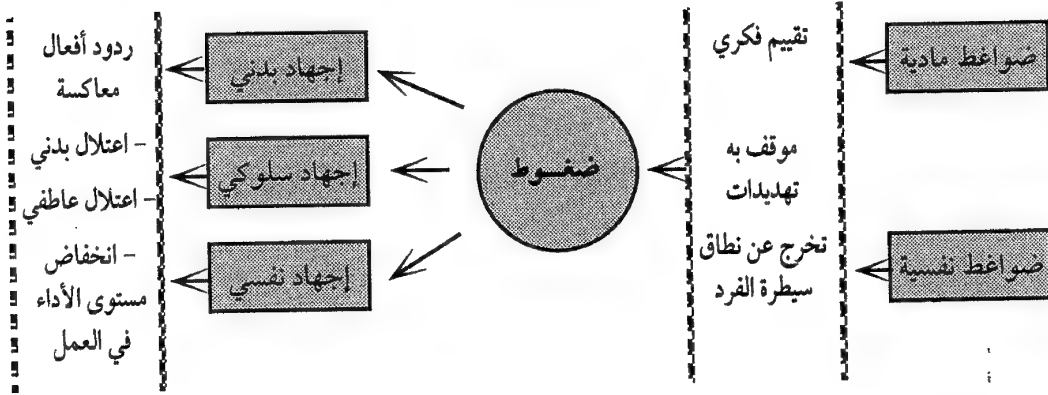
#### المصادر المحتملة للضغط Potential Sources of Stress

يمكن تقسيم مصادر الضغوط في العمل إلى مجموعتين : مجموعة العوامل المتعلقة بالتنظيم أو العمل، ثم مجموعة العوامل المتعلقة بأمور أخرى في حياة الفرد الشخصية.

##### (أ) أسباب الضغوط التي ترجع إلى العمل Work - Related Causes of Stress

فبعض الأعمال يمكن أن تعرض أصحابها لضغوط عالية في حين أن البعض الآخر تعرض من يعملون فيها لضغوط منخفضة ويمكن إرجاع ذلك لما يأتي :

1- *إن بعض الوظائف بطبيعتها تتضمن ضغوطاً عالية، مثل رجال الإطفاء وكبار المديرين، والجراحين، في حين أن وظائف أخرى مثل وظائف المحاسبين وخبراء*



شكل (10-6) الفرق بين الضغط والضغوط والإجهاد

هناك محفزات اسمها الضغوط وهي بطبيعتها نفسية وبدنية، وهي تؤدي إلى ردود فعل ضاغطة عندها يشعر العامل بأنها فوق طاقته. وتسمى: الانحراف عن الحالة الطبيعية بسبب الضغط والإرهاق..

التأمين أقل ضغوطاً. وقد أجري مسح تضمن مئات من الوظائف. وتم المقارنة فيما بينها من حيث الضغوط الواقعة على العاملين فيها في ضوء عدة معايير تشمل: (الوقت الإضافي، حصص العمل، ضغط الوقت، المتطلبات البدنية، الأحوال البيئية، المخاطر، مقدار المبادأة المطلوبة، ومواقف الكسب والخسارة، والعمل في أعين الناس. ويبين الجدول (3-6) نتائج عينة مختارة من 250 وظيفة شملها هذا المسح.

وتتضمن تلك الوظائف ضغوطاً أكثر من غيرها لعدة أسباب هي:

- أنها في معظم الأحوال تتضمن اتخاذ قرارات خطيرة فالقائد العسكري يتضمن عمله ضغوطاً عالية؛ لأنه يتخذ قرارات تؤثر في حياة الآلاف من البشر.
- أنها تحتاج إلى تركيز مستمر لمراقبة أدوات أو مواد معينة فمراقب الحركة الجوية يتضمن عمله ضغوطاً عالية؛ لأنه يركز على الرادار طوال فترة عمله.
- تحتاج إلى تكرار تبادل المعلومات مع الآخرين مثل: سمسار بورصة الأوراق المالية.
- العمل في ظروف مادية صعبة مثل: العمل في الظلام، أو في بيئة غير نظيفة أو غير آمنة.



جدول (3-6) ما هي الأعمال الأكثر والأقل ضغوطاً؟

رتب العلماء باستخدام العديد من المعايير 250 وظيفة وفقاً لمقدار الضغوط التي يتعرض لها من يشغلها. ويوضح الجدول ترتيب بعض هذه الوظائف والدرجة التي حصلت عليها تلك الوظائف

ترتيب الوظائف	مقدار الضغط	ترتيب الوظائف	مقدار الضغط
(1) رئيس الدولة	176.6	(47) بائع سيارات	56.3
(2) رجل مطافئ	110.9	(50) أستاذ جامعي	54.2
(3) مدير عام	108.6	(60) مدير مدرسة	51.7
(6) جراح	99.5	(103) محلل بحوث سوق	42.1
(10) مراقب حركة جوية	83.1	(113) مدير مستشفى	39.6
(12) مدير علاقات عامة	78.5	(119) اقتصادي	38.7
(16) مدير حسابات إعلانات	74.6	(122) مهندس ميكانيكي	38.3
(17) سمسار عقارات	73.1	(124) معالج طبيعي	37.9
(20) سمسار بورصة	71.7	(132) كاتب محترف	36.5
(22) طيار	68.7	(149) بائع تجزئة	34.9
(25) مهندس معماري	66.9	(173) محاسب	31.1
(31) محام	64.3	(193) مندوب مشتريات	28.9
(33) ممارس عام	64.0	(229) فني إذاعة	24.2
(35) وكيل تأمين	63.3	(245) خبير تأمين	20.2
(42) رجل بيع إعلانات	59.9		

- القيام بواجبات غير نمطية تحتاج إلى معاناة فكرية، فكاتبة القصة أو الرواية أو الأغنية يعاني الكثير حتى ينتهي من مسودة العمل.

- إنها تتضمن التفاعل مع الجمهور، وما يتطلبه ذلك من مشقة لإرضاء الرغبات.

2- صراع الأدور: ويحدث هذا الصراع بين متطلبات دور الفرد في العمل، ودوره في غير العمل مثل واجباته الأسرية مثلاً. فدخول كلا الزوجين للعمل طوال الوقت - أو حتى بعض الوقت - يخلق نوعاً من التعارض بين متطلبات العمل، ومتطلبات الحياة

الأسرية فتوقعات الزوج (أو الزوجة) والأطفال ستتعارض بالطبع مع متطلبات الرؤساء والمزلاء في العمل. وهذا النوع من صراع الدور يؤدي إلى تزايد الضغوط الواقعة على الفرد بسبب العمل.

3- **غموض الدور** : حتى لو استطاع الفرد أن يتجنب صراع الدور فإنه يمكن أن يواجه غموض الدور Role Ambiguity . ويحدث ذلك حينما لا يعلم الفرد حقيقة ما المطلوب منه على وجه الدقة للقيام بعمله. وغموض الدور أمر شائع، ولا يمكن تجنبه كلية في كثير من الحالات.

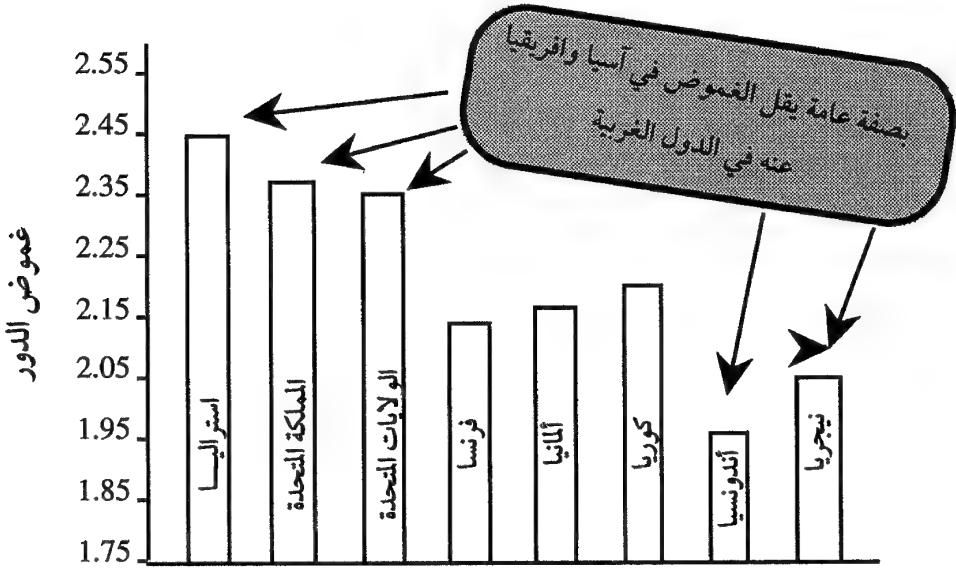
ويختلف مقدار غموض الدور الذي يعاني منه الفرد من ثقافة لأخرى؛ فقد أظهرت نتائج إحدى الدراسات الحديثة التي أجريت في 21 دولة مختلفة أن غموض الدور منخفض نسبياً في الدول التي توجد فيها فروق كبيرة في المكانة والقوة بين الرؤساء والمرءوسين. وكذلك في الدول التي يفضل أن يعمل فيها الأفراد في جماعات وبيئات الشغل 6-11 أن غموض الدور منخفض نسبياً في الدول الآسيوية والإفريقية (حيث تزداد المسافة والقوة بين الرؤساء والمرءوسين ويزداد الميل للعمل الجماعي) بينما يرتفع غموض الدور في الدول الأوروبية (حيث تقل المسافة والقوة بين الرؤساء والمرءوسين ويزداد الميل للعمل الفردي).

4- **تحميل الفرد بأعباء أكثر مما يجب أو أقل مما يجب Overload and Underload** وتحميل الفرد بأعباء فوق طاقته يعتبر مصدراً من مصادر الضغوط، وقد تكون زيادة الأعباء Overload من الناحية الكمية حيث يطلب من الفرد القيام بأعمال أكثر مما يستطيع إنجازها في الوقت المحدد. كما قد يكون زيادة العبء في شكل نوعي كأن يطلب من الفرد القيام بأعمال لا تلائم استعداداته وقدراته الخاصة.

ومن مصادر الضغوط أيضاً تحميل الفرد بأقل مما يجب سواء من الناحية الكمية أو من الناحية النوعية؛ لأن ذلك يعني استهانة بقدراته وإمكاناته.

5- **نقص الدعم الاجتماعي**؛ فالفرد يشعر بالأمان حينما يجد بجواره صديق أو قريب يستطيع اللجوء إليه حينما يواجه صعوبة أو مشكلة أو يحتاج إلى مشورة، ومن هنا تأتي أهمية العلاقة الإنسانية بين المدير ومرءوسيه، وجو الصداقة بين المزلاء في العمل؛ لأن ذلك من شأنه أن يخفف من مقدار الضغوط التي قد يواجهها الفرد.

6- **التحرش الجنسي Sexual Harassment** يعتبر التحرش الجنسي أحد مصادر ضغوط العمل. وقد تبين من إحدى الدراسات الحديثة أن 31% من النساء العاملات في شركة معينة يواجهن نوعاً أو آخر من أنواع التحرش الجنسي في حين يواجه 7% من الرجال في نفس الشركة هذه المشاكل. ونظراً لأن المتخصصين لم يتفقوا على مضمون التحرش



شكل (11-6) أثر اختلاف الثقافة على غموض الدور

في دراسة لغموض الدور في 21 دولة الذي يعتبر المحدد الأول لضغط العمل - كان الدور أقل غموضاً في الثقافات الآسيوية والإفريقية بالمقارنة بالدول الغربية. ومن الواضح أن ذلك بسبب أن الدول الغربية تقصر فيها المسافة المعبرة عن المكانة بين المرءوس ورئيسه وتزداد فيها مكانة الفرد

الجنسي. فإننا نستطيع تعريفه بأنه اتصال غير مرغوب فيه بسبب اختلاف النوع (ذكر أو أنثى)، وقد أكدت المحاكم الأمريكية على أن السلوك يمكن اعتباره تحرش إذا تضمن الربط بين صالح الفرد في العمل وأية تصرفات مرفوضة مبنية على اختلاف النوع. ويدل الواقع العملي على أن الشكاوى الخاصة بالتحرش الجنسي في تزايد مستمر منذ الثمانينات وحتى الآن.

7- **المسؤولية عن الآخرين**، بوجه عام فإن الأفراد المسؤولين عن آخرين (في تحفيزهم، ومكافأتهم وعقابهم، والاتصال بهم) يواجهون ضغوطاً أكثر من غيرهم لذلك فإن وظائف المديرين في المنظمة هي التي تتحمل التكاليف الإنسانية لسياسات المنظمة وقراراتها.

## إرشادات للأداء الصحيح :

## كيف تطرد عاملاً من وظيفته دون إثارة مشاكل ضارية؟

ما هي أقسى حالات الضغوط التي يواجهها المديرون؟ يذكر الكثيرون أن أسوأ تلك الحالات هي الاضطراب إلى طرد أحد العاملين؟ وعادة يكون رد فعل العامل المفصول قويا يتراوح بين الغضب والاستياء. وسيستخدم بعض العاملين كل ما يمكن من حيل لحمل المدير على تغيير رأيه. وتتضمن تلك الحيل التهديد والوعود، وكل ما يجعلك تشعر بالأسف نحوه. وبالإضافة إلى ذلك فإن بعض من لم يظهر تهديده وغضبه سوف يأتي مرة أخرى للقيام بذلك.

وفي نطاق مسئولية المدير عن الآخرين فقد قدم خبراء السلوك بعض الإرشادات التي يمكن للمدير الاستعانة بها لجعل الموقف بينه وبين الآخرين أقل ضغطاً وأهم هذه الإرشادات ما يأتي:

- لا تحاول إشعال الموقف لأسباب تخرج عن نطاق تحكم الموظف بل عالجها بطريقة هادئة.
- لا تحاول إغضاب الموظف من خلال البريد الإلكتروني e-mail فالرسالة بالبريد الإلكتروني قد تغضب الموظف أكثر من المواجهة المباشرة؛ لأنه لا يملك المناقشة والتفسير.
- تحدث مع الموظف بشكل خاص وبعيداً عن المجموعة؛ لأن إثارته أمام المجموعة قد تغضب المجموعة ككل.
- لا تحاول إغضاب الموظف يوم عيد ميلاده، أو مع بداية عطلة، الأسبوعية أو أجازته السنوية؛ حتى لا تترك آثاراً سيئة على حياته الخاصة.
- اجعل مقابلتك مع الموظف قبل نهاية يوم العمل بقليل؛ لأنه إذا تمت المقابلة في بداية يوم العمل سيتأثر عمله بقية اليوم.
- اشرح للفرد بطريقة لبقة وحساسة لماذا اتخذ قرار معين لأن ذلك يقلل من ثورته أو غضبه، ويجعله أكثر تفهماً للموقف.
- لا تعالج الأمر باعتباره موقفاً شخصياً حيث يجب أن يكون التركيز على نقد السلوك أو العمل وليس الشخص ذاته.
- وضح أسباب الخلاف ولكن لا تناقشها مع الموظف؛ حتى لا تفتح مجالاً للشجار أو المناقشات غير المفيدة.

## (ب) أسباب الضغوط من خارج العمل: Causes of Stress Outside Work

فبالرغم من أن العمل يمكن اعتباره مصدراً هاماً من مصادر الضغوط، إلا أن هناك أموراً من خارج العمل يمكن اعتباره مصدراً أساسياً للضغوط التي يمكن أن تنعكس آثارها على العمل ويمكن إرجاع بعض الضغوط الخارجية إلى أحداث الحياة، والبعض الآخر إلى المشاهدات التي تحدث خلال اليوم.

1- أحداث الحياة الضاغطة: وفاة الزوج (أو الزوجة)، أو الطلاق، أو مرض أحد الأبناء أو حدوث تدهور في بورصة الأوراق المالية وغيرها من الأحداث المؤلمة، يمكن أن تساعد على زيادة إحساس الفرد بالضغوط الواقعة عليه. ويبين الجدول (4-6) بعض أحداث الحياة

التي يمكن أن تكون مصدراً للضغوط . هذا ويلاحظ في هذا الجدول أنه إذا كان مجموع نقاط الأحداث التي يواجهها الفرد 300 نقطة فأكثر ؛ فإنه يكون معرضاً للمرض بسبب الضغوط خلال أشهر قليلة بدرجة أكبر من الفرد الذي يكون مجموع نقاط أحداثه 200 نقطة فأقل .

جدول (4-6) أحداث الحياة التي يمكن أن تكون مصدراً للضغوط

يستخدم اختبارات الورقة والقلم لتقدير مقدار ما يتعرض له المرء من ضغوط بسبب أحداث الحياة . ومن الواجب اختيار ما تعرض له الفرد من أحداث خلال العام الماضي ثم يقدر له درجات حسب حدتها . ثم تجمع هذه الدرجات وكلما زادت الدرجات التي يحصل عليها الفرد كلما زاد احتمال تعرضه للأمراض

مقدار الضغط	الأحداث
100	وفاة الزوج (أو الزوجة)
73	الطلاق
65	الانفصال (بالنسبة للزوجين)
63	إنهاء فترة السجن
53	موت أحد الأقارب
50	المرض الشخصي
47	الزواج
40	الفصل من العمل
37	الحمل
29	وفاة صديق عزيز
28	ترك أحد الأولاد المنزل
23	مشاكل مع أهل الزوجة
20	مشاكل مع الرئيس في العمل
13	تغيير مكان الإقامة
12	الاجازة
11	عيد الميلاد (الكريسماس)
	انتهاك القانون

2- المشاحنات التي قد تحدث خلال اليوم : بالنسبة للأحداث السابق الإشارة إليها فإنها لحسن الحظ لا تتكرر كثيراً وحدثها في الغالب يكون على فترات متباعدة . لكن هناك مصدر

آخر من مصادر الضغوط الخارجية وهو المشاحنات التي قد تحدث يوميا Daily Hassles مثل: المشاحنات في المنزل بسبب إعداد الطعام مثلاً ؛ أو بسبب ضغوط الوقت (مطلوب عمل أشياء كثيرة في فترة محدودة) أو بسبب الأحوال المالية للأسرة. ويدل العديد من الدراسات على أنه كلما زاد تعرض الفرد لمثل تلك الأحداث ؛ فإن ذلك يزيد من مقدار الضغوط الواقعة عليه والتي يمكن أن يكون لها تأثير سلبي على صحته البدنية والنفسية.

### الآثار المترتبة على الضغوط The Major Effects Of Stress

لقد أصبحت الضغوط جزءاً من الحياة اليومية للفرد، وأصبحت لها انعكاساتها على الصحة البدنية والنفسية له. وتؤكد الاحصائيات أن الآثار المترتبة على الضغوط تكلف الولايات المتحدة حوالي 10% من إجمالي الناتج القومي. وتذهب معظم هذه التكلفة لعلاج الأمراض البدنية الناتجة عن الضغوط، وهناك دلائل قوية على أن الضغوط تؤثر أيضاً على الصحة النفسية للفرد وعلى مستوى أدائه في العمل.

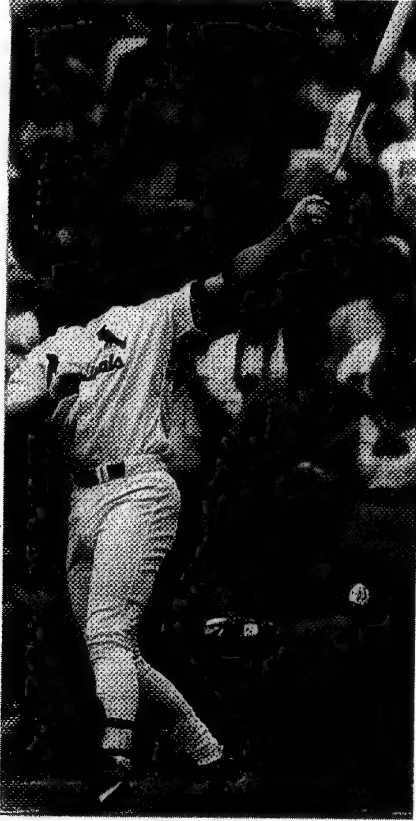
#### 1- الضغوط ومستوى الأداء Stress and Task Performance

في الماضي كان يفترض أن العلاقة بين الضغوط والأداء بوجه عام تأخذ شكل منحني Curvilinear، بمعنى: أن وجود مستوى منخفض من الضغوط يفترض أنه يؤدي إلى زيادة الإنتاج. ويظل كذلك إلى أن يصل إلى نقطة معينة بعدها ينخفض الإنتاج مع زيادة الضغوط وهذه العلاقة يمكن أن تكون صحيحة في ظل ظروف معينة. إلا أن هناك دلائل عملية حديثة تؤكد أن الضغوط تؤثر سلبياً على مستوى الأداء حتى لو كانت مستوياتها منخفضة نسبياً. ويمكن إرجاع ذلك لعدة أسباب منها:

- أن الفرد الذي يتعرض لتلك الضغوط سيكون تركيزه على المشاعر والعواطف غير السارة الناتجة عن الضغوط حتى ولو كان مستوياتها منخفضة أكثر من تركيزه على العمل نفسه. وهذا من شأنه أن يؤثر على مستوى أدائه.
- كثرة تعرض الفرد لمستويات منخفضة من الضغوط سيترك آثاراً ضارة على صحته البدنية والنفسية مما يؤثر على قدرته في القيام بالكثير من الأعمال.
- بفرض أن القدر المنخفض من الضغوط يؤدي أحياناً إلى زيادة الإنتاج، فليس هذا معناه أن الضغوط هي العوامل الوحيدة المؤثرة في هذا الارتفاع، فقد تكون هناك عوامل أخرى مرتبطة بالموقف.
- وبالرغم مما سبق فهناك بعض المواقف التي يؤدي فيها ارتفاع مستوى الضغط إلى زيادة الإنتاج خلافاً للقاعدة العامة مثل:
- أحياناً قد ينظر الفرد إلى الضغوط باعتبارها تحديات لقدراته، وليست مصدراً

للتهديد مثل: لاعب الكرة المحترف الذي يعطي أفضل ما عنده في وجود مستوى عالٍ من الضغوط.

- أن هناك فروقا فردية كبيرة تتعلق بمدى الاستجابة للضغوط. فبعض الشخصيات طموحاتها عالية، وتعمل بدرجة أكثر اجتهداً في ظل التحديات ومثل هذه الشخصيات يكون أداؤها أفضل في ظل مستوى الضغوط العالية (انظر الشكل 6-12).



شكل (6-12) أداء متميز في ظل ضغوط العمل

عندما نواجه ظروف ضغط فإن بعض الناس مثل الرياضيين الكبار يرتفعون لمستوى الأحداث ويؤدون أداءً رائعاً.

وهناك شخصيات عكس ذلك تحب أن تعمل في ظروف هادئة وطموحاتها محدودة ومن ثم يمكن أن يؤدي ارتفاع الضغوط عليها إلى تخفيض مستوى أدائها.

والنتيجة: أنه لا يمكن الوصول إلى قاعدة عامة بخصوص العلاقة بين مستوى الضغوط والأداء لأن ذلك يتأثر بطبيعة العمل نفسه، وخبرة الفرد القائم بالعمل بالإضافة إلى العديد من الخصائص الشخصية.

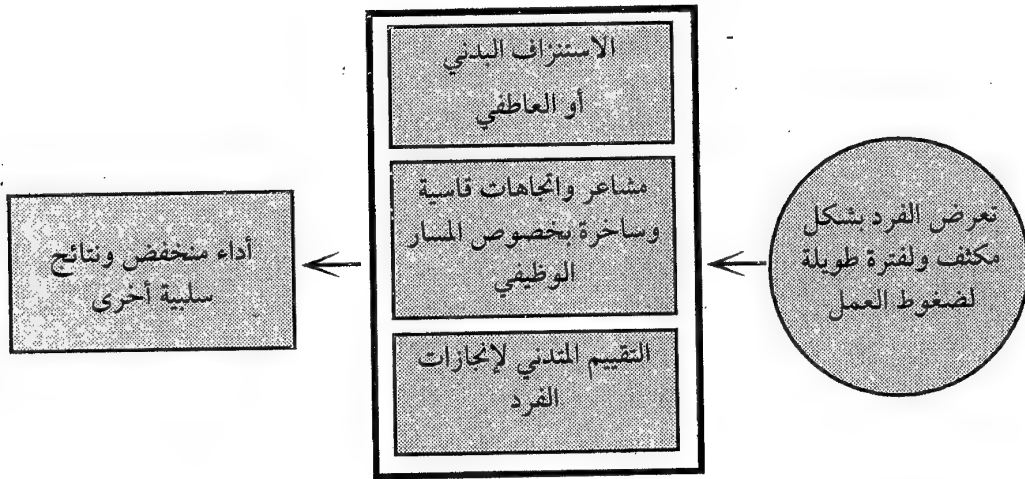
## 2- الضغوط والسعادة النفسية للفرد:

### Stress and Psychological Well-Being: Burnout

تتضمن معظم الأعمال درجة أو أخرى من الضغوط ويحاول بعض الأفراد التكيف معها في حين أن البعض الآخر لا يستطيع ذلك. ومع مرور الوقت واستمرار تعرض

هؤلاء الأفراد للضغط فإنهم يعانون من الاحتراق النفسي Burnout وهو عبارة عن الأعراض الناتجة عن التعرض لفترة طويلة للضغط. ويتكون من ثلاثة عناصر هي: الاستنزاف العاطفي Emotional Exhaustion، وتحول الشخصية Depersonalization، وانخفاض مستوى الإنجاز الشخصي Reduced Personal Accomplishment. وهذه العناصر يوضحها الشكل (13-6)

- أما الإرهاق العاطفي ويتمثل في حالة مزمنة من الإرهاق البدني، والعاطفي حيث يشعر الفرد بالإرهاق والتعب وعدم القدرة على التوافق مع العمل.
- تحول الشخصية حيث ينمو لدى الفرد مشاعر واتجاهات قاسية وساخرة بخصوص مساره الوظيفي، حيث يشعر بأنه لا يعمل شيئاً له قيمة وأن الآخرين يرون ذلك أيضاً.
- الميل إلى تدنية الإنجاز الشخصي. حيث يكون تقييم الفرد لإنجازه في العمل تقييماً سلبياً، وينظر على أنه لم يفعل شيئاً ذا قيمة في الماضي كما أنه لا يأمل أن ينجز شيئاً له قيمة في المستقبل أيضاً.



شكل (13-6) عناصر الاحتراق النفسي

كما أوضحنا فإن الإحترق النفسي يحدث نتيجة للتعرض لفترة طويلة إلى ضغوط العمل التي تظهر في شكل استنزاف عاطفي وبدني، وتبدل الشخصية والتقييم المتدني للإنجاز الشخصي

ولكن ما أهم الأسباب الرئيسية لوجود ظاهرة الاحتراق النفسي (Burnout)؟

سبق أن أشرنا إلى أن أهم الأسباب هي: تعرض الفرد لفترة طويلة للضغط، ولكن هناك سبب رئيسي آخر يؤدي على وجه الخصوص إلى الإرهاق البدني والعقلي وهو: شعور الفرد بأنه فقد موارده الهامة في العمل مثل: الدعم الاجتماعي، والمشاركة في اتخاذ القرار، والاستقلالية، والفرصة للتقدم إلى مناصب أعلى. وهناك سبب آخر وهو إحساس



الفرد بأن جهوده في العمل عديمة القيمة ، وليست محل تقدير الآخرين بما ينمي شعوره بعدم الرغبة في الإنجاز. كذلك فإن عدم وجود فرص كافية للترقية، وعدم وجود قواعد ونظم عمل ثابتة تنمي الإحساس بعدم عدالة المنظمة ، وتخلق مشاعر سلبية تجاه العمل. كذلك فإن نمط القيادة يلعب دوراً مؤثراً، فكلما كان القائد أكثر اهتماماً بمرءوسيه ويسعى لسعادتهم ، وبناء علاقات طيبة معهم ؛ كلما انخفض مستوى الاحتراق النفسي :

ولكن ما هي النتائج التي تترتب على الاحتراق النفسي :

أيًا كانت أسباب الإحتراق النفسي فإن له نتائج هامة على كل من الفرد والمنظمة يلخصها الجدول (5-6) :

جدول (5-6) أعراض الاحتراق النفسي

تتوزع العلامات الأساسية للاحتراق النفسي على ثلاث مجموعات هي: الحالة البدنية ؛ وتغير السلوك، والأداء في العمل

الحالة العضوية (البدنية)	التغيرات السلوكية	الأداء في العمل
- الصداع	- تزايد القابلية للإثارة	- انخفاض الكفاءة
- الأرق	- تغير الحالة المزاجية	- انخفاض القدرة على المبادأة
- انخفاض الوزن	- تزايد القابلية للإجباط	- افتقاد الرغبة في العمل
- اضطرابات المعدة	- تزايد الشك	- تخفيض القدرة على الأداء بفاعلية تحت الضغوط
- الإرهاق والتعب	- تزايد عدم الرغبة في تحمل المخاطر	- التفكير المتشدد غير المرن
	- استخدام المهدئات والكحوليات	

وإلى جانب النتائج الواردة في الجدول (5-6) فإن هناك بعض النتائج الأخرى مثل : انخفاض الرضا عن العمل ، وارتفاع معدل ترك العمل ، وانخفاض مستوى الأداء ، ومحاولة تخفيض مستوى الإنتاجية .

ولكن هل يمكن منع الاحتراق النفسي أو مقاومته؟

بالنسبة لعملية المنع فإن تزويد الأفراد بالوسائل ، والأساليب الفعالة التي تمكنهم من التكيف مع الضغوط تفيد إلى حد كبير. ويمكن تزويد الأفراد بهذه الأساليب من خلال برامج التدريب التي يتم تنظيمها لهذا الغرض .

كذلك فإن مساعدة العاملين على تخفيف إحساسهم بعدم العدالة في المعاملة يمكن أن يلعب دوراً فعالاً في هذا المجال .

وبالنسبة لمقاومة الاحتراق النفسي. فقد أثبتت التجربة العملية أن استخدام بعض الوسائل مثل: فترات الراحة القصيرة، وإعطاء أجازة عدة أيام مدفوعة الأجر يمكن أن تلعب دوراً هاماً في هذا المجال؛ لأن ابتعاد الفرد ولو لفترة بسيطة عن جو الضغوط يساعد على التخفيف من حدة (الإرهاق البدني والعقلي الذي يؤثر سلباً على الأداء).

### 3- الضغوط وصحة الإنسان (القاتل الصامت) :

#### Stress and Health: The Silent Killer

تشير الدلائل على أن هناك علاقة قوية بين الضغوط وصحة الإنسان ويرى البعض أن الضغوط مسئولة عن ما بين 50-70 % من الأمراض التي يعاني منها الإنسان ويدخل فيها بعض الأمراض الخطيرة مثل: أمراض القلب، والقرحات، والصداع، والسكر، والسرطان. بل أن البعض الآخر يرى أنها مسئولة عن تقليل مناعة الإنسان ضد بعض الأمراض التي تسببها البكتيريا والفيروسات. ويبين الجدول رقم 6-6 الآثار الطبية، والسلوكية، والنفسية الناتجة عن ارتفاع الضغوط.

جدول (6-6) المشاكل الطبية والسلوكية والنفسية الناتجة عن ارتفاع الضغوط

الآثار الطبية	التغيرات السلوكية	الآداء في العمل
أمراض القلب آلام الظهر القرح الصداع السرطان تليف الكبد أمراض الرئتين	التدخين الإفراط في الأدوية والكحوليات زيادة احتمال التعرض للحوادث العنف فقدان الشهية	الصراعات الأسرية الأرق العجز الجنسي الاكتئاب

وتؤكد النتائج الواردة في الجدول 6-6 أن ضغوط العمل تؤثر على صحة الفرد بصورة مختلفة. وهناك الكثير من الدلائل العملية التي تؤكد ذلك. فعلى سبيل المثال فإننا نجد أن بعض العوامل مثل: تخفيض حجم المنظمة، وافتقاد الفرد للرقابة على عمله، أو غياب التعزيز الاجتماعي من جانب الزملاء والرؤساء - وكلها مصادر هامة للضغوط في العمل - لها علاقة وطيدة بغياب الفرد من العمل بسبب المرض. ومن ثم فإن ارتفاع ضغوط العمل؛ تترك آثاراً ضارة على صحة العاملين.

### قضية أخلاقية:

افترض أن إحدى المنظمات قد أصبحت على علم بأن ظروف العمل أصبحت تؤدي إلى مستوى عال من ضغوط العمل بين عمالها - مستوى قد يؤثر سلباً على صحتهم. هل هذه المنظمة ملتزمة بالعمل على تخفيض مستوى تلك الضغوط؟

### الفروق الفردية في مقاومة الضغوط .

كما سبق القول ، فإن الجميع يتعرض للضغوط أثناء العمل . إلا أن الناس تختلف من حيث درجة تأثرها بالضغوط . ومن ثم بالآثار الضارة الناتجة عنها . وبوجه عام فهناك بعض الخصائص أو الصفات الشخصية التي تجعل الفرد أقل تضرراً من آثار الضغوط . ومن ذلك امتلاك صفات الشخصية (A) والتي سبق الإشارة إليها في فصول سابقة ، وكذلك الشخصية المتفائلة والشخصية الجريئة أو الشجاعة . فتملك هذه الصفات يحمي الفرد إلى حد كبير من أضرار الضغوط .

### إدارة الضغوط . Managing Stress

هناك بعض الأساليب التي يمكن أن تستفيد بها الإدارة والأفراد في محاولة تقليل الأضرار الناتجة عن التعرض للضغوط ، ومن ذلك :

#### أ ( المدخل الشخصي . Personal Approaches

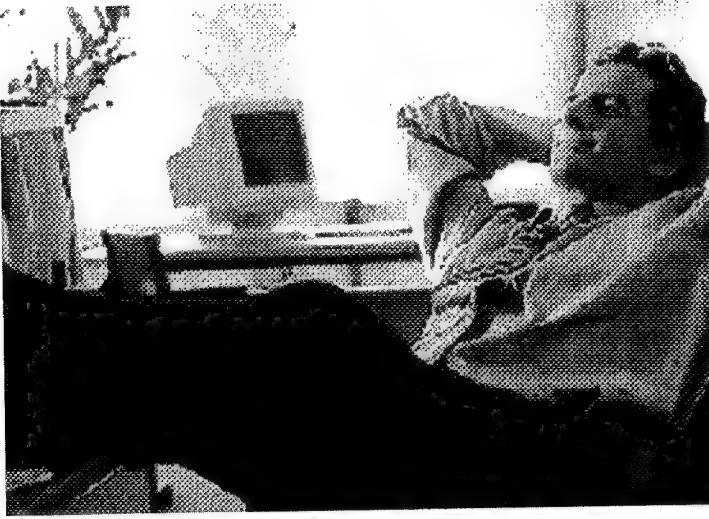
تنمية القدرة على التكيف مع الضغوط بتعلم الأساليب التي يمكن من خلالها تقليل أثر الضغوط علينا . وهي أساليب تساعد على تعود المرونة في مواجهة المواقف الصعبة بدلاً من الصدام ومن بين تلك الأساليب :

1- الأساليب الفسيولوجية ومن بينها: السماح بأخذ فترة قصيرة من النوم Napping أثناء اليوم ؛ لأنها تساعد على استعادة النشاط وتقليل الاستجابة للضغوط .

التأمل Meditation: حيث يتعلم الفرد كيف يصفى ذهنه من التفكير في أي شيء ، ويقوم بتكرار عبارة معينة لفترة طويلة . ويحتاج بالطبع أن يكون الفرد في وضع الاسترخاء ومغمض العينين ، ومرتخي العضلات وتكرار هذه العملية مرة أو مرتين في اليوم ولمدة 10-20 دقيقة تعتبر طريقة فعالة في تخفيف الضغوط وتنشيط الطاقة على العمل .

- التدريب على الاسترخاء Relaxation Training وفي هذه الطريقة يتعلم الفرد كيف يكون متوتراً ثم يرخي عضلاته . وبمعرفة الفرق بين الحالتين يستطيع الفرد أن يستفيد بهذه الطريقة إذا شعر بالتوتر (شكل 6-14)

2- الأساليب الفكرية: يعاني الكثير منا من حالة القلق بسبب أمور غير هامة أو تخرج عن نطاق سيطرته أو كلاهما ، وهذا من شأنه أن يبذل جهد الفرد ويزيد من الضغط الواقع عليه . ويحاول البعض التخفيف من حدة هذا القلق من خلال محاولات



شكل (6-14) الاسترخاء

أسلوب جيد للتخلص من  
ضغوط العمل:

ربما أعتبر العامل غير منتج في  
حالة الاسترخاء ولكن  
الاسترخاء العميق، وأخذ سنة  
من النوم أمران مؤثران جداً  
في التخلي من الضغط وبذلك  
يؤديان إلى زيادة الإنتاجية

التكيف النفسي. وإلى جانب القلق الزائد فإن هناك مصدراً آخر من مصادر الضغوط وهو: المبالغة في آثار الفشل، أو عدم الكمال، أو عدم القبول من جانب الآخرين. والمبدأ الأساسي في الأساليب الفكرية في إدارة الضغوط هو أننا قد لا نستطيع دائماً تغيير العالم من حولنا ولكننا نستطيع أن نغير من ردود أفعالنا تجاهه. فليس المطلوب هو النضال من أجل الكمال، أو السماح لأنفسنا بالغضب، وإنما تكون استجابتنا للمواقف بالقدر الذي يعرضنا لأدنى حد من الضغوط.

3- **إدارة نمط الحياة:** من بين الوسائل التي تساعد على التكيف مع الضغوط هو جعل نمط الحياة يساعد على ذلك. ومن ذلك اتباع نظام غذائي سليم. ومحاولة تحقيق التوازن بين الأنشطة المختلفة في حياة الفرد فلا يعطي كل حياته للعمل بل لابد أن يخصص جزءاً للنشاط الأسري، والأنشطة الثقافية، والأنشطة الاجتماعية؛ لأن هذا من شأنه أن يجدد نشاط الفرد، ويجعله يقبل على عمله في هدوء. كما يجعله أكثر قدرة على مواجهة التحديات التي تواجهه في العمل.

4- **الإدارة الفعالة للوقت:** إن عدم تنظيم وقت العمل قد يؤدي إلى تراكم الأعمال، والانشغال بأمور تافهة على حساب أمور أكثر أهمية، وتأخر بعض الأعمال مما قد يزيد من مقدار الضغوط الواقعة على الفرد، وهذا وسيتم التعرض بالتفصيل لإدارة الوقت في الفصل الأخير. ولضمان الإدارة الفعالة للوقت يجب مراعاة ما يلي:

1- حدد أولويات للعمل، ونفذ هذه الأولويات. فلا بد أن يتم تحديد ما هي الأمور الأكثر أهمية ثم إعطاؤها الأولوية، وما الأمور التي يمكن تأجيلها؟ وعلى فرض أن استجدت بعض الأمور الاستثنائية فهل يمكن تأجيلها أم يجب التفاعل الفوري

معها؟ فالإنسان إذا لم يحدد أولويات العمل يجد أنه من الأسر بالنسبة له أن يتعامل مع الأمور السهلة والأكثر متعة، أو الأمور التي يطلبها الآخرون، وبالطبع فإن وضع أولويات العمل سيقضي على ذلك. ويمكن من التركيز على الأغراض الأكثر أهمية.

2- لا تسمح للآخرين بمقاطعتك، فالمقاطعات الكثيرة أثناء وقت العمل تؤدي إلى ضياع الوقت ولا تساعد على التركيز في الأمور التي يتم دراستها. ويمكن التغلب على ذلك بتحديد ميعاد معين لكل موظف لعرض كل الأمور المتعلقة بعمله دفعة واحدة بدلاً من تكرار المقاطعات.

3- تفويض السلطة للآخرين إن أحد الأساليب الفعالة في الإدارة الفعالة للوقت هي تفويض المساعدين في اتخاذ القرارات في الأمور التي تتعلق بأعمالهم، فذلك يمكنك من التركيز على الأمور الهامة ويقلل من تردد المرءوسين عليك، وبالطبع فإن عملية تفويض السلطة يجب أن تكون بطريقة حكيمة بحيث لا تفوض إلا لمن لديه الاستعداد والرغبة والقدرة على تحمل مسؤوليات اتخاذ القرار.

#### (ب) استراتيجيات المنظمة في تقليل الضغوط :

##### Organization - Wide Strategies For Managing Stress:

تعرضنا فيما سبق للاستراتيجيات الفردية لتخفيض الضغوط، والآن نتقل إلى استراتيجيات المنظمة في هذا المجال وتشمل:

1- **الممارسات الخاصة بتدعيم الأسرة:** فكما سبق الإشارة فإن دخول الزوجين إلى العمل أوجد نوعاً من التعارض في الأدوار خاصة في العمل والمنزل. وتحاول المنظمات التقليل من حدة الضغوط الناتجة عن صراع الدور في هذا المجال من خلال بعض الممارسات مثل: المرونة في جدول العمل اليومي حيث تساعد تلك الممارسات الأزواج على إعادة ترتيب حياتهم بالشكل الذي يقلل من التعارض.

2- **بعض البرامج الخاصة:** تعتمد بعض المنظمات إلى عمل برامج خاصة تأخذ مداخل مختلفة لمساعدة العاملين على التكيف على الضغوط مثل :

- برامج إدارة الضغوط. . حيث تنظم بعض المنشآت برامج تدريبية في إدارة الضغط يتم تدريب الأفراد فيها على مختلف فنون التكيف مع الضغوط مثل: التأمل، الاسترخاء، وتغيير نمط الحياة، وقد تستعين المنشأة ببعض المتخصصين لعقد تلك البرامج.
- برامج رفاهية الموظفين. . وهذا النوع من البرامج يساعد العاملين على إدارة الضغوط

بالشكل الذي يضمن لهم الصحة الجسدية والنفسية. وهذا النوع من البرامج أشمل من برامج إدارة الضغوط السابق الإشارة إليه حيث تعقد ورش عمل لتدريب الموظفين على بعض النواحي السلوكية التي تساعد على تخفيف الضغوط مثل التدريبات البدنية، والنظم الغذائية وما شابه ذلك، وبالطبع فإن مسؤولية الشركة تنحصر في تزويد الفرد بالمعلومات المطلوبة في هذا المجال من خلال التدريب، وتبقى مسؤوليته الفردية عن حياته الخاصة.

للحصول على فهم أعمق لبرامج رفاهية الموظفين انظر القسم الآتي :

### الاتجاهات الحديثة: ما الذي تفعله الشركات المعاصرة:

#### برامج رفاهية الموظفين ذات النتائج الطيبة

إذا كنت تعتقد علماء الاقتصاد الطبي فإن الشركات تدفع لعلاج العامل مبلغًا مساوٍ لذلك المبلغ المحقق كربح صاف بعد الضرائب نتيجة لجهود ذلك العامل. وحتى تحتفظ الشركات بهذا المبلغ تحت السيطرة فإنها تقدم برامج رفاهية الموظفين. ويقدم أفضل هذه البرامج مزايا أكثر من التمرينات الرياضية. إنها تقدم تعليمًا واستشارات في مجال الأغذية، وسوء استخدام الأدوية، وميكانيكية الجسم، وهذه البرامج مستمرة لمعاونة العاملين على بلوغ أهداف صحية معينة، وليست برامج قصيرة تنفذ خلال فترة محدودة. وتتنوع هذه البرامج وتختلف اختلافاً كبيراً ولكن أفضلها: البرنامج الذي تقدمه شركة GTE في موقعها بواشنطن. وتقدم هذه الشركة تسهيلات لتحسين قوة البدن مع وجود مدربين خلال اليوم وفي المساء. ويقدم برنامج هذه الشركة الكثير من البرامج التي يتم تنفيذها على أنغام الموسيقى. كما أنه مقسم إلى فترات يتم في كل فترة لعب أنواع معينة من البرامج. وتبدأ تلك البرامج من الثانية عشرة ظهراً وتستمر حتى الساعة السادسة وعشر دقائق مساءً.

وقد جمع المجلس الأمريكي لبرامج رفاهية الموظفين إحصاءات عن تأثير تلك البرامج - وهذا المجلس عبارة عن مؤسسة غير هادفة للربح عدد أعضائها 3000 شركة تقدم تلك البرامج بانتظام. وهو يعمل منذ إنشائه عام 1985 لتحسين مستوى صحة ورفاهية العاملين، وتحسين الإنتاجية بالتالي وتخفيض نسب الغياب والسيطرة على تكلفة الرعاية الصحية التي تتزايد بسرعة. هل تم تحقيق تلك الأهداف؟ تشير إحصاءات ذلك المجلس أن ذلك قد تم. فكم فيما يلي على سبيل المثال:

- حصلت شركة ترافلز *Travelers* على عائد قدره \$ 3.4 على كل دولار أنفقته على برامج تحسين الصحة. وبالإضافة إلى ذلك فإن نسبة الغياب بين المشاركين في تلك البرامج أقل كثيراً من غير المشاركين.

- كانت نسبة من دخلوا المستشفى للعلاج من بين العاملين في شركة سبيريور كوفي آند فودز Superior Coffee and Foods أقل بين المشاركين في تلك البرامج بنسبة 22% بالمقارنة بغير المشاركين فيها. وكان بقاؤهم في المستشفى أقل بنسبة 29% . هذه الشركة جزء من شركة سارالي Sara Lee .

- ساعدت تلك البرامج العاملين في شركة يونيون باسفيك ريلرود Union Pacific Rail-road على تخفيض خطر تعرضهم لأمراض ضغط الدم والسمنة، وقد وفر كل دولار أنفق في هذا المجال \$1.57 .

- انخفضت نسبة الغياب 14% لدى شركة ديوبونت Dupont في مواقعها الـ 41 التي تقدم هذه البرامج بالمقارنة لـ 5.8% في المواقع الـ 19 التي لا تقدم تلك البرامج .

إنه من الصعب القول: بأن هذه النتائج نمطية، ولكن زيادة عدد الشركات التي تتجه نحوها تشير إلى أنها برامج مؤثرة في التخلص من الضغوط الناتجة عن العمل. وأخذًا في الاعتبار أن هناك برامج لإعطاء المدربين الذين يعملون في برامج رفاهة الموظفين شهادات مهنية، وأن هناك بعض الجامعات التي أخذت تقدم برامج يتخرج منها المتخصصون في تلك البرامج فإننا نستطيع أن نقول: إن هذه البرامج مستمرة في النمو مثلها مثل المزايا التي تقدمها .

#### - برامج مساعدة الموظفين :

تهدف هذه البرامج إلى تقديم المساعدة للعاملين فيما يمكن أن يواجههم من مشاكل مثل: المشاكل الأسرية، والمشاكل المالية، ومشاكل المسار المهني .

### ملخص الفصل السادس

تحدث عملية الرعاية حينما يقوم أحد الموظفين ذوي الخبرة برعاية شخص آخر يقدم له المشورة والنصيحة ويساعده في تنمية ذاته بما يعبر له الطريق للنجاح الوظيفي . وعلاقة الرعاية مفيدة للطرفين .

ونظراً لأن الفرد يميل عادة إلى الاتصال والتفاعل مع شبيهه ؛ فإن الأقليات والنساء يجدن القليل من الرعاية . وتحاول الكثير من الشركات وضع البرامج اللازمة لتقليل هذا التحيز .

(3) كيف يختار الناس مسارهم الوظيفي؟ وكيف تغيرت طبيعة المسارات الوظيفية في الوقت الراهن؟

لقد تغيرت طبيعة المسارات الوظيفية في الوقت الراهن تغيراً كبيراً . ويمكن إرجاع ذلك إلى حد كبير إلى التغير في دنيا الأعمال . فقد أصبح على الفرد

(1) ما المقصود بعملية التطبيع الاجتماعي؟ وما مراحل تنميتها؟

عملية التنظيم الاجتماعي هي تلك العملية التي يتم من خلالها تعليم القادم الجديد للمنظمة نظم وقواعد العمل بها ليصبح عضواً فاعلاً بها . وتمر هذه العملية بثلاث مراحل هي (مرحلة التهيئة ، ثم مرحلة الدخول للعمل ، ثم مرحلة الاستقرار) . وتحرص الكثير من الشركات على إعطاء الراغب في التوظيف معلومات وثيقة وواقعية عن ظروف العمل بها تساعد في تجنب التوقعات المتفائلة أو المتشائمة مما يقلل من صدمة الدخول .

(2) ما المقصود بالرعاية؟ وماذا يفعل الراعي وما مزايا وتكاليف تلك العملية لكل من الراعي والمشمول بالرعاية؟

غموض الدور ، أو تحميل الدور بأقل أو أكثر مما يجب والمسئولية عن الآخرين ، والافتقار إلى التعقيد الاجتماعي بالإضافة إلى التحرش الجنسي . أما المسببات الخارجية للضغط : فبعضها يرجع إلى الأحداث المؤلمة في الحياة ، والتي تمس الشخص والبعض الآخر يرجع إلى المشاحنات اليومية .

(7) ما الآثار المترتبة على الضغوط بما في ذلك الاشتعال النفسي؟ وكيف تؤثر الفروق الفردية في تلك الآثار؟

حتى ولو كانت الضغوط بسيطة فإنها تؤثر على مستوى أداء الفرد ، كما أن لها تأثيرات ضارة على الصحة النفسية للفرد . والتعرض للضغوط لفترة طويلة يؤدي إلى حدوث ما يسمى بالاشتعال النفسي Burnout الذي هو عرض للإرهاق العاطفي ونظرة الفرد الدونية لنفسه والإحساس بضالة مساهماته وإنجازاته . كما أن للضغوط أيضاً آثاراً سلبية على الصحة البدنية للفرد حيث يوجد ارتباط وثيق بينه وبين بعض الأمراض الشائعة مثل : أمراض القلب ، وضغط الدم المرتفع ، ، والقرحات ، ومرض السكر ، والأمراض الفيروسية وبالرغم من ذلك فهناك بعض الأفراد لديهم القدرة على مقاومة تأثيرات الضغوط أكثر من غيرهم مثل : نمط الشخصية (أ) .

(8) صف الأساليب الفردية والتنظيمية لإدارة الضغوط؟

من بين الأساليب الفردية لإدارة الضغوط : إدارة نمط الحياة (من خلال نظام التغذية والألعاب الرياضية) وبعض الأساليب الفسيولوجية مثل : التأمل والإسترخاء وبعض الأساليب الفكرية التي تساعد الفرد في تغيير طريقته في التفكير بخصوص موقف الضغوط .

أما بالنسبة للأساليب التنظيمية فهناك سياسات تدعيم الأسرة مثل : جداول العمل المرنة ، وبعض البرامج الخاصة مثل : برامج التدريب على الضغوط ، وبرامج الصحة النفسية ، وبرامج مساعدة العاملين في التغلب على ما قد يواجههم من مشاكل .

عند اتخاذ قرار التوظيف أن يأخذ في اعتباره مدى ملاءمة العمل لطبيعة قيمة واتجاهاته . ونظراً لأن الكثير من الوظائف في الوقت الراهن لا تضمن بالضروري الترقى إلى أعلى السلم الوظيفي فقد أصبح الكثير يفضل أن يعمل في مشروعه الخاص بدلاً من التوظيف لدى الغير .

(4) كيف تختلف المسارات الوظيفية للنساء عن الرجال؟ وما المقصود بالسقف الزجاجي؟

يتأثر المسار الوظيفي لكل من الرجل والمرأة تقريباً بنفس العوامل إلا أن نوعية التأثير هي التي تختلف . فمثلاً نجد زواج الرجل يزلل له الكثير من المصاعب في مساره الوظيفي في حين أن زواج المرأة يصعب لها المهمة ؛ لأنها مازالت تتحمل العبء الأكبر في إدارة شئون المنزل . كذلك فإن المرأة غالباً لا تتاح لها فرصة التنمية الكافية خلال العمل . كما أن وجود ظاهرة ما يعرف بالسقف الزجاجي قلل من فرصة صعود المرأة إلى المناصب العليا . ووجود ظاهرة السقف الزجاجي ناتجة من اعتقادات وجهود غير مقصودة ، وكذلك لاعتقادات خاطئة بخصوص كفاءة المرأة وقدراتها . لذلك فإن هناك محاولات جادة لمحاولة كسر هذه الحوائل .

(5) ما المقصود بالضغوط وما هو الفرق بينه وبين الإجهاد؟

تشير الضغوط إلى ذلك النموذج المعقد من مراحل عاطفية ، وردود فعل فسيولوجية ترتبط معاً كاستجابة لضغوط خارجية . في حين أن الإجهاد يشير إلى أثر الضغوط وهو بشكل رئيسي انحراف عن الحالة المضادة أو الأداء المعتاد الناتج عن تعرض الفرد للحوادث الضاغطة .

(6) ما الأسباب التنظيمية والشخصية للضغوط؟

تأتي الضغوط إما لأمر ترجع إلى العمل ، أو إلى أمور تخرج عن نطاق العمل وأهم الأمور التي ترجع إلى العمل هو : صراع الدور والنتائج عن الالتزامات المتعارضة بالنسبة لكل من العمل والمنزل . ومن بين المسببات الأخرى التي ترجع إلى العمل :



## أسئلة للمناقشة :

- (1) كيف تستطيع المنظمة أن تقلل من صدمة الدخول لأول مرة بالنسبة للموظف الجديد؟
- (2) كيف يمكن تدعيم عملية الرعاية Mentoring بالنسبة للنساء والأقليات؟
- (3) ما المزايا المتوقعة من التناوب الوظيفي؟ وما نواحي القصور التي يمكن يواجها التطبيق؟
- (4) لماذا يفكر الكثير من الخريجين الجدد في بدء مشروع خاص ؛ ليعمل فيه بشكل مستقل؟
- (5) ما أهمية الدور الذي يلعبه التقييم الفكري للموقف في مستوى الضغوط التي يمكن أن يواجها الفرد؟
- (6) افترض أن أحد المديرين قد أبدى بعض التعليقات على الصفات الجسمانية لمروسيه في العمل هل يمكن اعتبار ذلك تحرش؟ ولماذا؟
- (7) على فرض أنك في حاجة إلى اختيار موظف للعمل في وظيفة تتضمن درجة عالية من الضغوط. ما الصفات الشخصية التي تحاول الكشف عنها في المتقدمين لطلب الوظيفة؟ وما الخصائص التي تريد أن تتجنبها؟
- (8) ما الخطوات التي يستطيع أن يتخذها الفرد لإدارة الضغوط التي يتعرض لها؟
- (9) ما السياسات التي تستطيع المنظمة تطبيقها لتقليل من مقدار الضغوط على العاملين ؟

## تطبيقات الفصل السادس

## حالة عملية :

## تخفيف ضغوط العمل لضباط الشرطة في مدينة بالواهو

تعتبر أعمال الشرطة من الأعمال التي يتعرض فيها الفرد للخطر المستمر، وتعامل مع جمهور ذي شخصيات متباينة ويواجه الكثير من الضغوط سواء من جانب الزملاء أو الرؤساء بالإضافة إلى نظام إداري يفرض عليه اليقظة المستمرة، والعمل الدؤوب. ولاشك أن تلك الضغوط تسبب لمعظمهم العديد من الأمراض إلى الحد الذي يوصل بعضهم إلى العجز الكلي كما تشير سجلات الدعاوى القضائية.

ويبدل الكثير من المجتمعات العديد من الجهود لتقليل الضغوط الواقعة على مثل هؤلاء الرجال والنساء الذين يضحون براحتهم وأمنهم في سبيل راحة وأمن الآخرين. من ذلك على سبيل المثال: برنامج الرعاية الذي وضعته إدارة الشرطة في كاليفورنيا بالولايات المتحدة، والتي تضم ما يقرب من 100 ضابط و60 موظف مدني والهدف من هذا البرنامج هو: معاونة رجال الشرطة في التعامل مع الضغوط للتخفيف من حدة آثارها عليهم. وبالإضافة إلى هذا الدور الوقائي فإنها تقدم النصيحة في حالة ظهور بعض الأعراض المرضية الناتجة عن الضغوط. كما يوجد في كل مركز شرطة - أو أي موقع آخر - إخصائي نفسي يعمل طول الوقت لمناقشة الضغوط اليومية لرجال الشرطة وتقديم النصائح المناسبة للتخفيف من حدتها. كما يوفر البرنامج أيضاً استشاريون متخصصون موثوق بهم لتقديم النصائح لضباط وأسرهم ؛ لأن الحياة العادية يمكن أن تكون مصدرًا هامًا من مصادر الضغوط.

ولا يهدف البرنامج فقط لمساعدة الأفراد للتكيف مع الضغوط، ولكنه أيضاً يقدم بعض الأنشطة المصممة ؛ لتفادي الضغوط المحتملة، فموظفو البرنامج يراقبون مكان العمل بشكل مستمر؛ لدراسة نمط القيادة، وبعض نواحي عدم العدالة في المعاملة، كما يتم تدريب الضباط على كيفية الاتصال الفعال بالآخرين، وأساليب حل المشاكل وغيرها من الأمور التي تساعد على تجنب مصادر الضغوط المحتملة في المستقبل.

ولقد حقق البرنامج نجاحًا ملحوظًا في إدارة الضغوط. ويمكن إرجاع ذلك لعدة أسباب منها:

- (1) أن النظام معلوم للجميع ولديه الاستعدادات الكافية لتقديم خدماته للجميع بما يحسن فرصة الاستفادة منه. (2) أن النظام يتغلغل في أعماق عمليات إدارة الشرطة نفسها بما يمكن من التعرف على حقيقة مصادر الضغوط. (3) أنه معد خصيصاً لمواجهة الاحتياجات الخاصة لرجال الشرطة. (4) أنه يقدم معونته الفورية لكل من رجال الشرطة وأسرههم. ولاشك أن كل منظمة في حاجة إلى تطبيق مثل هذا النظام إذا أرادت أن تجنب العاملين فيها الآثار السلبية الناتجة عن ضغط العمل.

### أسئلة:

- (1) ما التحديات الخاصة التي من المحتمل أن يواجهها البرنامج خلال جهوده في إدارة الضغوط بمراكز الشرطة؟
- (2) بالإضافة إلى الوسائل السابق الإشارة إليها، ما الوسائل الأخرى التي يمكن الاستعانة بها في إدارة الضغوط؟
- (3) إلى أي مدى يمكن الاستفادة بأساليب إدارة الضغوط التي تم الإشارة إليها في الحالة في أنواع أخرى من المنظمات؟
- (4) هل تعرف مؤسسات أخرى تطبق برامج خاصة بإدارة الضغوط؟ ما معالم تلك البرامج؟

### تدريب سلوكي:

#### خطة مسارك المهني

إن أحد الأمور التي يجب أن تهتم بها لتحقيق أهدافك الوظيفية هي وضع خطة المسار الوظيفي، وتتضمن تلك الخطة خمس خطوات: ثلاثة منها يمكن أن تتم الآن والخطوتين الباقيتين بعد الالتحاق بالعمل.

### إرشادات:

لأتمام الخطوات الثلاثة الأولى في عملية تخطيط المسار الوظيفي؛ اسأل نفسك الأسئلة التالية وسجل الإجابات:

#### الخطوة الأولى: التقييم الشخصي:

- (أ) ما الاستعدادات والمهارات الخاصة التي تمتلكها؟
- (ب) ما أهم نواحي ضعفك ومحدداتك؟
- (ج) ما أنواع الأعمال التي تحبها؟
- (د) إلى أي مدى تحتاج الأعمال التي حددتها في الخطوة (ج) إلى المهارات والاستعدادات التي ذكرتها في الخطوة (أ)؟

#### الخطوة الثانية: تحليل الفرص:

- (أ) إلى أي مدى تؤثر الظروف الاقتصادية على توقعاتك الوظيفية.
- (ب) هل هناك وفر أم فائض بالنسبة للأفراد الذين يمكنهم شغل وظائفك المتوقعة؟

#### الخطوة الثالثة: أهداف المسار الوظيفي:

- (أ) ما أهدافك طويلة الأجل (5-10 سنوات)؟
- (ب) ما أهدافك متوسطة الأجل (3-5 سنوات)؟
- (ج) ما أهدافك قصيرة الأجل (1-3 سنوات)؟

#### الخطوة الرابعة: تنفيذ الخطة

## الخطوة الخامسة : مراجعة الخطة عند الضرورة :

( أ ) راقب مدى تقدمك في وظيفتك الحالية وقارن النتائج بالأهداف ثم عدل خطتك إذا لزم الأمر.

( ب ) تذكر أن المفتاح الرئيسي للنجاح في إدارة المسار الوظيفي ليس مجرد الحصول على ترقية وإنما هو تسليحك بالمهارات التي تجعلك موظفًا مطلوبًا في الشركات المختلفة .

## أسئلة :

- (1) ما مدى واقعية خطتك في المسار الوظيفي؟ هل توافقت مع مهاراتك واهتماماتك؟
- (2) هل خطتك عامة أم خاصة؟ هل هي محددة في إطار ضيق أم ينبغي أن تكون عامة بالشكل الذي يمكن تقديمها عند اللزوم؟
- (3) قارن خطتك بخطة الآخرين الذين يعملون في نفس المسار؟ ما الفرق؟
- (4) ما نصيحتك لمن يريد أن يضع خطة لمساره الوظيفي ؟

## تدريب جماعي :

## التخلص من القلق

إن شعور كل منا بالقلق أمر عادي، ولكن المشكلة في أن هذا القلق يمكن أن يكون بناء أو غير بناء. وبالطبع فإن من الممكن تقديم المساعدة للتخفيف من حدة القلق بالنسبة للأمور التي تدخل في نطاق تحكمنا أكثر من الأمور التي لا تدخل في نطاق التحكم، والهدف من هذا التدريب هو: المساعدة في النفاذ إلى مصادر القلق وجعله بناء.

## إرشادات :

- (1) ضع قائمة شخصية بالأمور التي تسبب لك القلق عادة. ويمكن أن تشمل هذه القائمة الكثير من القضايا والمشاكل المتعلقة بالحياة العادية.
- (2) قسم الفصل إلى مجموعات كل منها خمسة أفراد.
- (3) في كل مجموعة يقوم فرد واحد بوصف كل مصدر من مصادر القلق لديه للآخرين.
- (4) يقوم باقي أعضاء المجموعة بمناقشة تلك المصادر وتصنيفها وفقًا للمعايير الواردة في الجدول التالي :

مدى أهمية القلق		هل القلق يمكن التحكم فيه؟
غير هام	هام	
يستحق الاهتمام. لا يستحق القلق بخصوصه.	يستحق الاهتمام. لا يستحق القلق بخصوصه.	نعم يمكن التحكم فيه . لا يمكن التحكم فيه .

- (5) كرر هذه العملية حتى يتم تصنيف إجابات كل فرد في المجموعة.
- (6) بعد الانتهاء من عمل المجموعات تقوم كل مجموعة بعرض نتائجها على الفصل ككل.

## أسئلة للمناقشة :

- (1) كيف صنف الآخرون أنواع القلق لديك؟ هل وقع معظمها في البند الخاص (بأنها لا تستحق الانزعاج بخصوصها؟ هل توافق على التصنيف الذي وضعه الزملاء؟
- (2) هل سلم أعضاء الفصل بأن الأمور التي لا يمكن التحكم فيها يجب عدم الانزعاج بخصوصها؟

## مصطلحات الفصل السادس

**Overload** : الموقف الذي يطلب فيه من الفرد إنجاز قدر من الأعمال أكثر مما يستطيعه فعلاً في فترة معينة.

اعتقاد الفرد بأنه لا يمتلك مهارات العمل - **Qualitative Overload** : اعتقاد الموظف بأنه يقتصر المهارات والقدرات اللازمة لأداء عمله.

تحميل الفرد بأعباء أقل مما يجب - **Quantitative Underload** : الموقف الذي يطلب فيه من الموظف القيام بأعباء أقل مما يجب.

نقص بواعث العمل لدى الفرد - **Qualitative Underload** : نقص البواعث الفعلية المصاحبة للأعمال الروتينية والمتكررة.

التحرشات الجنسية - **Sexual Harassment** : اتصال غير مرغوب فيه ذو طبيعة جنسية.

المشاكل اليومية - **Daily Hassles** : مشاكل الحياة اليومية التي تكون مصدراً للضغط.

الاحتراق النفسي - **Burnout** : الأعراض الناتجة عن تعرض الفرد للضغوط لفترة طويلة وتتكون من: إرهاق بدني، وعاطفي، بالإضافة إلى إحساس الفرد بالقدرة على عدم الإنجاز.

سهولة التكيف - **Resiliency** : المرونة وسهولة التكيف، تعلم الطرق التي من شأنها تدنية آثار الضغوط علينا.

التأمل - **Meditation** : وهي أحد طرق الاسترخاء حيث يحاول أن يكون الفرد صافي الذهن لا يفكر في شيء، ويكون لفظ معين أو عبارة معينة لفترة طويلة وهو مغمض العينين.

برامج إدارة ضغوط العمل - **Stress Management Programs** : الجهود التي تبذلها المنظمة لمعاونة العاملين فيها على تخفيض أو منع الضغوط.

برامج رفاهية الموظفين - **Wellness Programs** : برامج تدريبية متنوعة يتم تصميمها للحفاظ على الصحة البدنية للفرد.

برامج مساعدة الموظفين - **Employee Assistance Programs** : الخطط التي يتم من خلالها معاونة الموظفين في التغلب على مختلف المشاكل التي تواجههم.

التطبيع التنظيمي - **Organizational Socialization** : وهي العملية التي يصبح من خلالها العامل الجديد عضواً فاعلاً في التنظيم يشاركه قيمه الأساسية ومتفهماً سياساته وإجراءات العمل فيه.

صدمة الواقع - **Entry Shock** : والناجمة عن الغموض الذي يعيش الملتحق به لعمل أول مرة بخصوص ظروف العمل.

معلومات واقعية عن الوظيفة - **Realistic Job Previews** : إعطاء الراغب في العمل معلومات دقيقة وواقعية عن ظروف العمل داخل المنظمة قبل أن يتخذ قراره النهائي بالالتحاق بالعمل.

الراعي - **Mentor** : شخص أكثر خبرة يقدم النصيحة والمساعدة والحماية إلى شخص أصغر أقل خبرة.

المشمول بالرعاية - **Protégé** : شخص أقل خبرة يحصل على المعاونة للتطبيع التنظيمي من شخص آخر أكثر خبرة.

تناوب أو تبادل الوظائف - **Job Rotation** : انتقال الفرد أفقياً بين الوظائف المختلفة بالمنظمة.

Entrepreneurship : بدء الفرد بمشروع خاص به.

السقف الزجاجي - **Glass Ceiling** : حواجز مصنوعة ناتجة عن تحيز اتجاهي أو تنظيمي تمنع النساء المؤهلات من الوصول إلى المناصب العليا في المنظمة. ضغوط العمل - **Stress** : نموذج معقد لحالة عاطفية، فكرية، وردود أفعال بسبب تعرض الفرد لضغوط خارجية.

ضغوط - **Stressors** : مجموعة عوامل موجودة في البيئة الخارجية تسبب الضغط لمن يتعرض لها.

إجهاد - **Strain** : الانحراف عن الحالة المعتادة سلوكياً ووظيفياً بسبب الضغط.

صراع الدور - **Role Conflict** : المتطلبات المتعارضة التي يتعرض لها الفرد من جماعات أو أفراد مختلفة.

تحميل الفرد بأعباء أكثر مما يستطيع غموض الدور - **Role Ambiguity** : عدم تأكد الموظف بخصوص المتطلبات الأساسية لوظيفته.

تحميل الفرد بأعباء أكثر مما يستطيع - **Quantitative**

**الجزء الرابع**  
**إجراءات العمل في الجماعات**  
**Group Processes**

• **الفصل السابع**  
**ديناميكية الجماعات وفرق العمل**  
**Group Dynamics and Teamwork**

• **الفصل الثامن**  
**الاتصالات في المنظمات**  
**Communication In Organizations**

• **الفصل التاسع**  
**اتخاذ القرار في المنظمات**  
**Decision Making In Organizations**

• **الفصل العاشر**  
**العمل مع الآخرين وضدهم: التعاون والصراع**  
**في المنظمات**  
**Working with-And Against -Others: Prosocial**  
**and Deviant Behavior In Organizations**



## الفصل السابع

### ديناميكية الجماعات وفرق العمل Group Dynamics And Teamwork

#### أهداف الفصل :

- تعريف الجماعة، وتوضيح الفرق بينها وبين أي تجمع من الناس.
- تعريف وتوصيف أنواع الجماعات المختلفة التي تعمل بالمنظمة، وتوضيح كيفية نشأتها وتطورها بالمنظمة.
- توضيح أهمية القواعد، والمعايير، والمكانة والتماسك بين العاملين بالمنظمة.
- شرح كيفية تأثير أداء عضو الجماعة بوجود الآخرين (Social Facilitation) وبتنوع ثقافات أعضاء الجماعة، وبعدد الأعضاء الذين يعمل معهم عضو الجماعة.
- شرح المقصود بفرق العمل، والفرقة بين فرق العمل والجماعات بصفة عامة.
- وصف أنواع فرق العمل التي توجد بالمنظمات الحديثة، وتوضيح الخطوات التي ينبغي اتخاذها لتكوين فرق العمل.
- تلخيص البراهين الموضحة لتأثير فرق العمل على الأداء بالمنظمات.
- شرح العوامل المسؤولة عن فشل بعض فرق العمل في الأداء بالكفاءة الممكنة.
- توضيح كيفية إنشاء وتنمية فرق العمل الناجحة.

#### حالة افتتاحية:

##### استخدام فرق العمل في أنشطة البيع في وحدة كتلر هامر Cutler Hammer

تعتبر شركة كتلر- هامر واحدة من قادة السوق العالمي في مجال المنتجات الخاصة بالتحكم الكهربائي وتوزيع القوى- فإذا كنت بحاجة لمنتج يقوم بفصل الدائرة الكهربائية الخاصة بمسكنك أو محول للمصنع الذي تعمل به فإن مصنع الشركة الموجود بمدينة بتسبرج التابع

لوحدة الأعمال الاستراتيجية التي تمثل جزءاً من شركة كليفلاند إيتون Cleveland Eaton سوف يقوم بصنعه.

وقد عمل البائعون في شركة كتلر هامر وفقاً لأسلوب البيع التقليدي: حيث يقومون بتلقي الأوامر من العملاء الذين يتركون لهم اختيار ما يفي باحتياجاتهم من منتجات الشركة. وقد عمل هذا الأسلوب بكفاءة حتى سنوات قليلة نظراً لتزايد أعداد المنتجات وتعقدتها مما أظهر عجز رجال البيع عن ملاحقة التطور في المنتجات. ونتيجة لذلك العجز فإن رجال البيع كانوا يقومون ببيع أي نوع من المنتجات التي يعرفونها بصرف النظر عما إذا كانت هي الأفضل للعملاء أم أن غيرها من منتجات الشركة أفضل منها.

ولم تكن هذه هي المشكلة الوحيدة التي تقابل الشركة في مجال البيع، ذلك أن بعض رجال البيع كانوا يعملون بجهد للحصول على عقود بيع بعدة ملايين من الدولارات بينما يقتل البعض الآخر وقته بالشركة ويعيش على جهود الآخرين. ومن الطبيعي أنه يؤدي ذلك إلى الشعور بالمرارة من قبل المجددين من رجال البيع وإلى عدم حصول العملاء على مستوى جيد من الخدمة.

وإدراكاً من برُّس بروسارد Bruce Broussard مدير الشؤون التجارية بالشركة أن ذلك الوضع سوف يؤدي إلى الفشل، فقد بدأ بتقديم مدخل فرق البيع للشركة. فبدلاً من معاناة رجل البيع ليظل على علم بما يحدث من تنمية في منتجات الشركة أولاً بأول، كون فرقاً بيعية أطلق عليها: مجموعات الأصدقاء Pods التي يتخصص كل فرد فيها في بيع منتج أو خدمة معينة.

والآن فإذا واجه أحد العملاء مشكلة فإن عضو فريق البيع يوجهه لعضو المجموعة الذي تتوفر لديه الخبرة اللازمة لحل مشكلة العميل. والآن فإن رجال البيع في كتلر- هامر يعتقدون أنهم يبيعون حلولاً لمشاكل العملاء وليس مجرد سلعة أو خدمة، وبالتالي فإن عملاء الشركة يقدرون ذلك.

ولم يكن من المدهش أن يواجه ذلك المدخل البيعي رفضاً في البداية، كما أن الحصول على قبول رجال البيع له تطلب جهوداً تدريبية كبيرة. وبالإضافة إلى ذلك فإن رجال البيع يعتقدون أنهم سوف يخطرون بأي تغيير يحدث في منتجات الشركة، وأنهم سوف يعوضون عن ذلك. ونتيجة لذلك فإن إقناع رجال البيع بتحويل أحد العملاء إلى رجل البيع الذي يستطيع خدمته بطريقة أفضل لم يحدث بسهولة.

ولكن إدراك التأثير الإيجابي لهذا المدخل سهل القيام بالمجهودات المطلوبة. وفي الحقيقة فقد كان التغيير جذرياً. والآن فإن الشركة تحتفظ بكتاب يضم اعترافات العملاء بالجميل الذي قدمته لهم الشركة. ويبلغ عدد العملاء الذين أرسلوا خطابات بهذا المعنى للشركة مائة



وخمسين عميلاً، وهذا العدد في نمو مستمر. وقد انعكس هذا المستوى العالي من رضا العملاء على العاملين بالشركة أيضاً مما أسعد رجال الإدارة بالشركة.

وقد انتفع من اتباع ذلك المدخل العاملون بالإنتاج والبيع في صورة عوائد مالية. ومع أن رجل البيع قد يتعرض لخسارة نتيجة لتحويل أحد العملاء لزميل له يستطيع خدمته بطريقة أفضل، فإنه يحصل على عائد أفضل نظراً لتفرغه لخدمة العملاء الذين تتوفر لديه الكفاءة الفنية لخدمتهم. كما أن ذلك المدخل قد قضى على الخوف من ظاهرة التكاسل والاعتماد على جهود الآخرين كما كان يحدث قبل تطبيقه، وذلك لأن شك رجال المجموعة في أن أحدهم يتقاعس عن خدمة العملاء والفريق يدفعهم لعدم تحويل أي عميل له مما يعرضه للضرر المادي. ومن الواضح الآن أن رجال البيع الذين كانوا يعارضون هذا المدخل قد تحولوا إلى دعمه نظراً للعائد المادي الكبير الذي يحصلون عليه الآن.

وضّح من العرض المذكور في الحالة السابقة أن تأثير تبني فرق العمل في شركة كترلر-هامر كان مثيراً للدهشة. فقد أصبح رجال البيع مبالغين بصورة لم يسبق لها مثيل إلى خدمة احتياجات العملاء- وقد وضّح هذا من درجة الرضا العالية التي أبدّاها العملاء، ومن درجة الصحة النفسية الممتازة التي تتمتع بها قوة العمل الأساسية بالشركة. وبالتحديد فإن السؤال الذي يطرح هنا هو: ما الذي يجعل جماعات العمل في الشركات المشابهة لكتلر-هامر تحقق هذا المستوى الرائع من النجاح؟ هل تحقق كل فرق العمل نجاحاً مشابهاً أم أننا أمام حالة خاصة؟ ما المشاكل المحتملة مواجهتها عند استخدام فرق العمل، وكيف يتم حلها؟ هذه أسئلة أساسية ينبغي الحصول على إجابة لها عند دراسة ديناميكية الجماعات وفرق العمل.

وتركز (ديناميكية الجماعات) على دراسة طبيعة الجماعات- بمعنى دراسة المتغيرات المختلفة التي تحكم تكوين الجماعات ونموها، وكذلك هيكل الجماعة، والعلاقات الداخلية بين أعضاء الجماعة، وعلاقات الجماعة بالجماعات الأخرى، وبالمنظمات التي تضم هذه الجماعات. أما دراسة فرق العمل فإنها تتحدث عما تتبعه الشركات من استخدام فرق العمل- التي تعتبر نوعاً خاصاً من الجماعات التي يلتزم أعضاؤها بالعمل على تحقيق بعض الأهداف ويتقاسمون القيادة أثناء العمل على تحقيقها. وأخذاً في الاعتبار انتشار الجماعات في المنظمات المختلفة. وكذلك نمو شهرة فرق العمل فإن أهمية هذه الموضوعات في مجال السلوك التنظيمي تبدو واضحة.

ونظراً لأن الجماعات موجودة في مختلف المواقع الاجتماعية Social Settings فإن لدراسة ديناميكية الجماعة تاريخ طويل في العلوم الاجتماعية ومنها السلوك التنظيمي. وسندرس في هذا الفصل طبيعة الجماعات عن طريق تعريفها، وتحديد أنواعها المختلفة

وأَسباب تكوينها، ودراسة المراحل المختلفة لنموها ثم دراسة ديناميكية بناء هيكل الجماعة. وسيتحول اهتمامنا بعد ذلك إلى دراسة كيفية تنشيط عمل الجماعات وزيادة تأثيرها. وبالتحديد فإننا سندرس كيف يتأثر الناس بوجود الآخرين، وكذلك تأثير تنوع ثقافة أفراد الجماعة على أدائها، وكذلك اتجاه بعض أعضاء الجماعة إلى تخفيض مستوى أدائهم في ظل ظروف معينة. كذلك فإننا سنتحدث عن فرق العمل كنوع خاص من الجماعات. وبالتحديد فإننا سنحدد مفهوم فرق العمل، وسنفرد بين فريق العمل والجماعة، ثم نصف الأنواع المختلفة لفرق العمل والخطوات المختلفة لتكوينها. وفي النهاية فإننا سنتحدث عن أداء فرق العمل عن طريق استعراض وفحص الأدلة التي تتحدث عن تأثيرها وعن العقبات التي تؤدي إلى فشلها في بعض الحالات، وسنعطي في النهاية بعض الإرشادات التي يؤدي اتباعها إلى تحسين أداء فرق العمل.

### الطبيعة الأساسية لجماعات العمل Groups at work: Their Basic Nature

حتى نفهم ديناميكية الجماعة وتأثيرها على عمل الأفراد والمنظمات، فلا بد من طرح بعض الأسئلة الأساسية للحصول على إجابة لها. ومن أهم هذه الأسئلة: ما هي الجماعة؟ وما الأنواع الموجودة منها؟ لماذا ينضم الناس إلى الجماعات؟ كيف تظهر الجماعة، وكيف يتم تحديد هيكلها؟ وسنعرض الإجابة على هذه الأسئلة فيما يلي:

### ما الجماعة؟ What is a Group?

تخيل ثلاثة من الناس يقفون في طابور بأحد محلات التجزئة ليدفعوا أثمان مشترياتهم. قارن بين هؤلاء الثلاثة، وبين أعضاء مجلس إدارة إحدى الشركات الكبرى. أي من هذين التجمعين يعتبر جماعة في رأيك؟ إننا نطلق على الثلاثة الذين يريدون دفع أثمان مشترياتهم لفظ جماعة في لغة الحياة اليومية. ومن الواضح أنهم لا يمثلون جماعة بنفس المعنى الذي تتمتع به أعضاء مجلس الإدارة الذين يكونون جماعة أيضاً. ومن الواضح أيضاً أن الجماعة تعتبر أكثر من تجمع من الناس، ولكن السؤال هو: ما الصفات التي تجعلنا نعتبر التجمع جماعة؟

يعرف علماء الاجتماع الجماعة بأنها تجمع من اثنين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم، لديهم هدف مشترك ويقوم بينهم نط مستقر من العلاقة، ويعتبرون أنفسهم يشكلون جماعة متميزة عن بعضها ويساعدنا الشكل (1-7) الذي يلخص الخصائص الأربع الأساسية للجماعة على فحص ذلك التعريف بدقة.



- تجمع يضم اثنين أو أكثر بينهم تفاعل اجتماعي



- لهم هيكل تنظيمي مستقر.



- لهم أهداف مشتركة.



- يعتبرون أنفسهم أعضاء جماعة مميزة.



شكل (1-7) الخصائص الأساسية في تعريف الجماعة

**التفاعل الاجتماعي Social Interaction** إحدى الخصائص الواضحة للجماعة أنها تتشكل من اثنين أو أكثر من الناس في حالة تفاعل اجتماعي، وبلغة أخرى فإن من الواجب أن يكون لكل عضو تأثير على أعضاء الجماعة الآخرين. وربما كان التأثير لغويًا (لديهم استراتيجية مشتركة بالنسبة لمحاولة السيطرة على الشركة مثلاً)، وربما كان التفاعل غير لغوي (مثل تبادل الابتسامات في ردهات الشركة)، ولكن ينبغي أن يؤثر أعضاء الجماعة على بعضهم حتى يمكن اعتبارهم جماعة.

**الاستقرار Stability**، ينبغي أن تتمتع الجماعة بهيكل علاقات مستقر. ومن الواجب أن نعرف أن الجماعات يمكن، بل غالباً ما يعترها التغيير، ولكن ينبغي أن يكون بين أعضاء الجماعة نوع من العلاقات المستقرة التي تربطهم معاً وتساعدهم على الأداء كوحدة واحدة. ولا يمكن التفكير في التجمعات التي تتغير باستمرار مثل التجمعات في قاعات الانتظار على أنها جماعة نظراً للحاجة إلى مستوى أكبر من الاستقرار بين أعضاء الجماعة.

**الاهتمامات أو الأهداف المشتركة Common Interests or Goals** الخاصة الثالثة للجماعة تقاسم أعضائها للاهتمامات أو الأهداف. وعلى سبيل المثال فإن أعضاء نادي هواة جمع الطوابع البريدية يعتبرون جماعة نظراً للاهتمامات المشتركة بينهم. كذلك فإن الجماعات الأخرى تتكون لأن أعضائها يساعدون بعضهم على تحقيق الأهداف المشتركة. مثال ذلك: أن

مالكي مصنع للحياكة والعاملين فيه يشكلون جماعة رسمية تشكلت حول اهتمامات مشتركة بالحياكة ولديهم هدف مشترك هو اكتساب النقود أو تحقيق الأرباح.

**إدراك الأعضاء لوجودهم في جماعة** *Recognition as Being a Group* والخاصية الأخيرة أنه لا بد أن ينظر كل عضو إلى نفسه على أنه عضو في الجماعة. ذلك أن الجماعة تتكون من أعضاء يمكنهم التعرف على بعضهم وتمييز الأعضاء من غيرهم. وعلى سبيل المثال فإن أعضاء اللجنة المالية بالشركة أو أعضاء نادي الشطرنج يعرفون من هو عضو في جماعتهم ومن ليس عضواً فيها. وبالمقارنة فإن من يقفون في طابور دفع أثمان مشترياتهم من أحد المتاجر ربما لا يفكرون في أنفسهم على أنهم أعضاء في جماعة. إنهم يقفون قريبين من بعضهم، وربما تجاذبوا أطراف الحديث، ولكنهم ربما لا يتقاسمون أي علاقات عدا الرغبة في الوصول إلى آخر الطابور لدفع ما عليهم. وربما فشلوا في إيجاد التوافق بينهم وبين الآخرين الذين يقفون في الطابور.

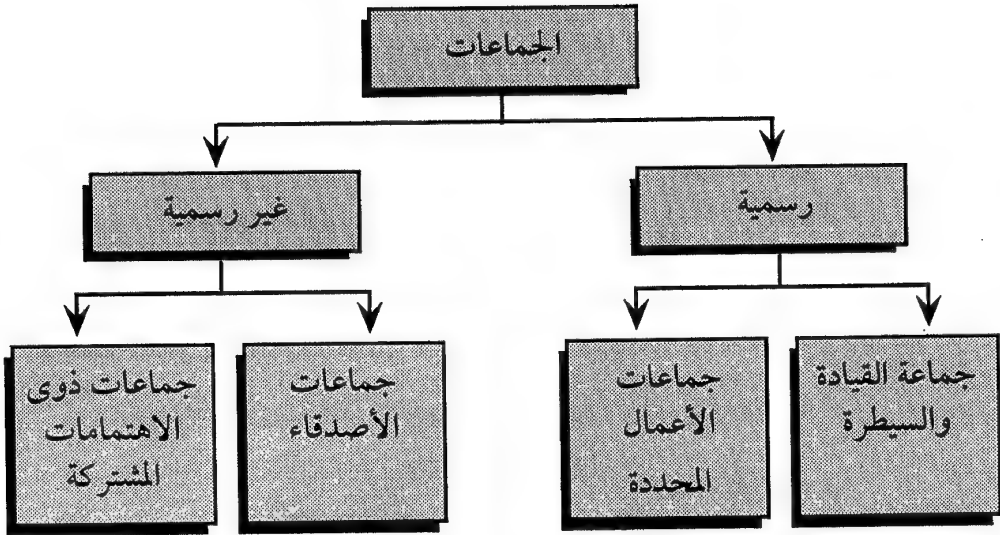
وعن طريق تعريف الجماعة بواسطة الخصائص الأربع السابقة فإننا نعتبرها تجمعاً خاصاً من الأفراد. وهذه الخصائص هي المسؤولة عن التأثير الهام للجماعة على السلوك التنظيمي. وحتى نفهم هذه التأثيرات بطريقة أفضل فإننا نبدأ في التعرف على أنواع الجماعات المختلفة التي تشكل في المنظمات.

**أنواع الجماعات** *Types of Groups* ما القاسم المشترك بين الأمثلة الآتية: وحدة قتال عسكرية، وثلاثة أسر حضروا مع بعضهم لتناول الغذاء، ومجلس إدارة إحدى الشركات الكبرى، وأخيراً: ثلاثة أفراد يعملون في كابينة قيادة إحدى الطائرات التجارية. إنهم جماعات. إنهم أيضاً يشكلون أنواعاً مختلفة من الجماعات يشارك فيها الناس لأسباب مختلفة.

**الجماعات الرسمية وغير الرسمية** *Formal and Informal Groups*؛ من الطرق الأساسية للفرقة بين الجماعات الرسمية وغير الرسمية (انظر الشكل 7-2). أما الجماعات الرسمية فإنها تشكل بواسطة المنظمة، وتصمم بعناية ويوجه أعضاؤها لتحقيق بعض الأهداف الهامة للمنظمة. وهناك نوع من الجماعات الرسمية يطلق عليها: جماعات القيادة والسيطرة *Command Groups*، وهي جماعات تحدد عن طريق الربط بين بعض الموظفين الرسميين في المنظمة. ويتم ذلك بين الموظفين الذين يستطيعون إعطاء أوامر للآخرين. وعلى سبيل المثال فرمما كونت جماعة قيادة وسيطرة من نائب الرئيس للتسويق، التي تقوم بجمع مديري

التسويق بالأقاليم المختلفة للتعرف على وجهة نظرهم في الحملة الإعلانية التي تقوم بها الشركة. والنقطة الأساسية هنا أن الجماعات الرسمية تشكل طبقاً لقواعد العمل بالشركة التي تحدد لمن ترفع التقارير. وعادة ما تشكل تلك الجماعات من المدير ومرءوسيه.

وربما شكلت الجماعات الرسمية لأداء بعض الأعمال المحددة. ويطلق عليها: جماعات المهام Tasks Groups. وتختلف عن جماعات القيادة والسيطرة بأنها قد تضم بعض الأعضاء المهتمين ببعض المجالات أو من لديهم خبرات خاصة بها بصرف النظر عن موقعهم الوظيفي بالشركة. وعلى سبيل المثال فقد تكون الشركة لجنة خاصة للتأكد من إعطاء طالبي العمل فرصة توظيف متساوية. وقد تشكل هذه اللجنة من إخصائي موارد بشرية، ونائب رئيس الشركة، وبعض العاملين بالمواقع التنفيذية. وربما كانت تلك اللجان دائمة Standing Committees أو مؤقتة Temporary مشكلة لمهمة محددة مثل: تقديم توصيات خاصة بحل مشكلة توفير مواقف لسيارات العاملين بالشركة. وقد يطلق على النوع الأخير المشكل لمهمة محددة باللغة الإنجليزية Ad hoc Committees أو Task Forces. ويشيع استخدام هذا النوع من اللجان بالمنظمات المعاصرة.



شكل (2-7) أنواع الجماعات بالمنظمات

وكما تعلم فإن الجماعات الموجودة بالمنظمة قد لا تكون كلها جماعات رسمية مثل الأنواع السابقة. فهناك العديد من الجماعات غير الرسمية Informal Groups. وهي

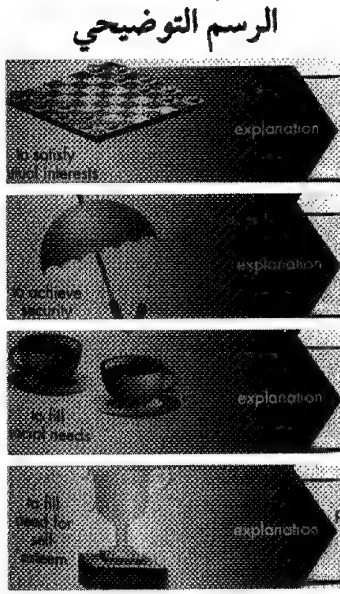
جماعات تشكل بطريقة طبيعية وبدون أي توجيه أو تدخل من إدارة المنظمة. وأحد المتغيرات الأساسية في تشكيل الجماعات غير الرسمية هو وجود اهتمامات مشتركة بين أعضائها. ومن أمثلة هذا النوع: الجماعة التي تهدف إلى تشكيل اتحاد يمثل العاملين بالشركة، والجماعة التي يتظاهر أفرادها ضد تلويث شركتهم للبيئة. ويطلق على هذا النوع جماعات ذوى الاهتمامات المشتركة Interest Groups وقد يوحد الهدف المشترك بين الأعضاء من المستويات التنظيمية المختلفة بالشركة. والعامل الأساسي المشترك بين هذه الجماعات أن العضوية فيها تطوعية- أنها لم تنشأ بواسطة المنظمة، ولكنها شحذت بالاهتمامات المشتركة للأعضاء.

وفي بعض الأحيان تكون الاهتمامات التي تربط أعضاء الجماعة متشعبة واضحة مثل تلك التي تربط أعضاء الفرق الرياضية، ومن يذهبون لتناول الغذاء معاً أو من يجلسون معاً لمجرد الحديث والتسلية. ويسمى هذا النوع من الجماعات غير الرسمية: جماعات الأصدقاء - مثال ذلك: مجموعة زملاء العمل الذين يلعبون الكرة أو الأوراق مع بعضهم بعد انتهاء العمل. وتمتد جماعات الأصدقاء إلى خارج مكان العمل؛ لأنها تعتبر وسيلة لإشباع حاجات اجتماعية ذات أهمية خاصة لسعادة أعضاء الجماعة.

وجماعات العمل غير الرسمية جزء هام من حياة المنظمات رغم أنها تكون دون أي تشجيع من الإدارة، كما أن جماعات الأصدقاء تبدأ خارج نطاق الاتصالات التنظيمية الرسمية. وعلى سبيل المثال فإن ثلاثة من العاملين المتجاورين بأحد خطوط التجمع قد يكتشفون أثناء الحديث اهتمامهم المشترك بكرة السلة، وهنا يتفقون على لعب كرة السلة معاً بعد الانتهاء من العمل. وقد تربط جماعات الأصدقاء بين العاملين وتساعدهم على التعاون معاً أثناء العمل ويكون لها بالتالي تأثير إيجابي على عمل المنظمة.

### لماذا ينضم الناس إلى الجماعات؟ Why Do People Join Groups

ربما نكون قد لاحظنا أن الناس ينضمون إلى الجماعات لإشباع اهتماماتهم الاجتماعية وتحقيق أهدافهم المشتركة. وطالما أن الانضمام إلى الجماعة يؤدي إلى تحقيق أهداف لا يمكن للفرد أن يحققها فإنه يكون هناك منطوق لتكوين الجماعة. وفي الحقيقة فإنه يمكن النظر إلى المنظمة نفسها على أنها تجمع من الجماعات تكون ممن يركزون على هدف مشترك هو نجاحها. وبالإضافة إلى ذلك الهدف العام فإن هناك العديد من الأسباب الخاصة بالانضمام إلى الجماعات، وهي ملخصة في الشكل (3-7).



### الرسم التوضيحي

### الشرح

### السبب

- ١- إشباع اهتمام مشترك  
يستطيع الناس تحقيق ذلك عن طريق الارتباط معاً.
- ٢- الأمان  
يتحقق ذلك عن طريق العدد الذي يستطيع تقديم الحماية ضد الأعداء المشتركين.
- ٣- إشباع حاجة اجتماعية  
وجود الناس معاً يساعد على إشباع حاجتهم الأساسية للتواجد مع بعضهم.
- ٤- إشباع الحاجة إلى احترام الذات  
يقدم عضوية الجماعة فرصة للشخص لتحقيق الشهرة واعتراف الآخرين به وبقدراته.

### شكل (3-7) لماذا ينضم الناس إلى الجماعات؟ أربع أسباب تعتبر الأكثر شيوعاً

ولا تشكل الجماعات لتحقيق الأهداف المشتركة فقط؛ لأنها قد تشكل لتحقيق الحماية لأعضائها ضد مخاطر جماعات أخرى. وإذا كنت قد سمعت سلفاً عن تعبير "يوجد الأمن مع الجماعة" فإنك ربما تكون قد عرفت بعض الناس الذين انضموا إلى الجماعة لتحقيق الأمن لأنفسهم- ويخبرنا التاريخ أن الاتحادات العمالية التي تشكلت في الشركات التجارية مثل: إتحادات العاملين بصناعة السيارات، (United Auto Workers (UAW واتحاد العاملين في شركات الصناعة الأمريكية (American Federation of Labor, and Congress of Industrial Organization Teamsters AFL/ CIO، قد كونت لحماية أعضائها ضد استغلال الإدارة وتمييزها العنصري بين العاملين. كذلك فإن المؤسسات أو النقابات المهنية المختلفة مثل نقابة الأطباء الأمريكية (American Medical Association قد شكلت لحماية أعضائها من القوانين الحكومية غير المرغوبة من قبلهم.

ولا يعني هذا أن الجماعات تشكل في كل الحالات لتقديم مساعدات جيدة، فمن المؤكد أنها موجودة لأنها تحاول أن تجعل بعض احتياجاتنا النفسية احتياجات اجتماعية. وكما سبق أن ذكرنا عند شرحنا لهرم الحاجات عند ماسلو في الفصل الرابع: فإن الناس حيوانات اجتماعية لديهم حاجات أساسية للتفاعل مع بعضهم. وتقدم الجماعات للناس فرصة لتنمية الصداقات. وبالتالي إشباع الحاجات الاجتماعية.

وكما ذكر ماسلو: فإن لدى الناس حاجات أساسية للحصول على اعتراف الآخرين بهم. ويمكن أن تكون الجماعة وسيلة جيدة لتنمية ورعاية الاحترام الذي يرغب الشخص

في الحصول عليه. وعلى سبيل المثال فإذا حققت الجماعة التي ينتمي إليها الشخص نجاحاً- تحقيق الحصة البيعية مثلاً- فإن الأعضاء ومؤيديهم يحصلون على مزيد من التقدير والاحترام. كذلك فإن اختيار شخص لعضوية جمعية متميزة يزيد مستوى الاحترام الذاتي.

وكما وضحنا فإن الناس يرغبون في الانضمام إلى الجماعات لأسباب مختلفة، وقد يكون لدى الناس حوافز مختلفة لتشكيل الجماعات، ولكنها متى تكونت فإنها تنمو بطرق متشابهة. وسنوجه اهتمامنا الآن لمناقشة هذه القضية.

### كيف تتكون الجماعات How Groups Are Formed

اهتم علماء الاجتماع ومازالوا مهتمين بالتعرف على كيفية تكون الجماعات. ولا نستطيع التنبؤ بكيفية تكون جميع الجماعات بالضبط. ولكن هناك نموذجين يمثلان تفكيراً منتظماً لشرح كيفية تكون الجماعات وهما: نموذج المراحل الخمس The Five Stages Model ونموذج تأكيد التوازن Punctuated Equilibrium Model وسنشرح كلا منهما فيما يلي :

**نموذج المراحل الخمس:** كما ينمو الوليد خلال الشهور المبكرة من ولادته، فقد أظهرت الجماعات نمطاً خاصاً من النمو والنضج. ويصف هذا النموذج خمس مراحل متميزة من النمو التي تمر بها الجماعة. ويلخص الشكل (4-7) هذه المراحل، كما سنشرحها فيما يلي :

(1) **مرحلة بدء التكوين :** يتعرف أفراد الجماعة على بعضهم خلال هذه المرحلة. كما أنهم يصنعون القواعد المقبولة منهم عن طريق التعرف على أنواع السلوك الوظيفي المقبولة من أعضاء الجماعة - مثلاً تحديد مستوى الإنتاجية المتوقع منهم، وكذلك تحديد الأدوار التي يجب أن يلعبها كل عضو من أعضاء الجماعة. ومن المتوقع أن يكون هناك مستوى من عدم الوضوح وعدم التأكد حول التصرف المقبول من الجماعة، وحول الفوائد التي سيجنيها الفرد من عضوية الجماعة. وفور اعتقاد الأفراد أنهم أصبحوا أعضاء في الجماعة فإن هذه المرحلة تكون قد انتهت.

(2) **مرحلة الاضطراب والاختلاف :** كما هو واضح من الاسم فإن هذه المرحلة تتميز بوجود قدر من الاختلافات بين أعضاء الجماعة، وفي هذه المرحلة يرفض بعض الأعضاء سيطرة قائد الجماعة، ويظهر بينهم الخوف والشك. وإذا استمرت تلك الاختلافات وانسحب الأعضاء فقد تحل الجماعة. أما إذا انتهى النزاع وقبلت القيادة فإن هذه المرحلة تكون قد انتهت.

(3) **مرحلة تكون المعايير :** وفيها تصبح الجماعة أكثر تماسكاً وتطابقاً وتصبح العضوية أكثر



تأثيراً. وفي هذه المرحلة يشيع بين الأعضاء علاقات أكثر قوة ودفتاً. ويتضح في هذه المرحلة اهتمام الأعضاء بإيجاد حلول لمشاكلها، وبداية ظهور بعض الحلول فعلاً ويزداد في هذه المرحلة الشعور بالصدقة والمسئولية عن مشاكل الجماعة أيضاً. وتنتهي هذه المرحلة عندما يقبل الأعضاء مجموعة من التوقعات المشتركة كطرق للأداء المقبول بالجماعة.

(4) مرحلة الأداء : يتم خلال هذه المرحلة حل المشاكل المرتبطة بالعلاقات بين الأعضاء وبقيادة الجماعة، وتصبح الجماعة مستعدة للعمل. وحيث أن الجماعة قد نضجت بالكامل فإنها توجه كل طاقاتها لأداء وظائفها المتوقعة. ويساعد قبول الأعضاء لقيادتهم والعلاقات الطيبة بينهم على تحقيق أفضل مستويات الأداء .

(5) مرحلة التحلل : ربما انتهى وجود الجماعة لأنها حققت أهدافها ، ولم يعد هناك سبب لوجودها - مثال ذلك : الجماعات المؤقتة المشكلة لتنمية موارد لتمويل مشروع خيري . وهنا ينتهي وجود الجماعة مرة واحدة. وفي بعض الحالات قد تنتهي الجماعة على مراحل متتالية مثل انتهائها نتيجة لتناقص عدد أعضائها، أو انعدام تأثير معايير الجماعة في أعضائها.

وحتى نوضح هذه المراحل تخيل أنك انضمت إلى بعض زملاء العمل في لجنة الموازنة المشكلة حديثاً. وفي أول اجتماع فإن كل عضو يبدأ في اكتشاف زملائه. وعلى سبيل المثال فإنك تبدأ في ملاحظة من يقدم أفضل الأفكار، والتعرف على صاحب الاقتراحات التي تحظى بأكثر قدر من القبول، من الذي يبدو أنه مناسب لتولي زمام القيادة ... إلخ (هذه هي مرحلة التكوين). وعندما يكافح الأعضاء للتأثير على الجماعة فرمما نلاحظ معركة على قيادة اللجنة (هذه مرحلة الاضطراب والتنازع) وبانتهاء هذه المرحلة يظهر قائد مقبول للجماعة، كما يصبح أفراد الجماعة أكثر تعاوناً كما يدعم بعضهم البعض أثناء العمل كما تنمو بينهم علاقات اجتماعية أخرى مثل تناول وجبات الطعام معاً (هذه مرحلة تكون المعايير). ومن الممكن الآن لأعضاء لجنة الموازنة العمل معاً وأن يعطوا العمل أفضل ما لديهم (هذه مرحلة الأداء). وعندما ينتهي إعداد الموازنة وتحصل على موافقة الإدارة فإن عمل اللجنة يكون قد انتهى وتحل اللجنة بذهاب كل عضو إلى وظيفته ولا يوجد بالطبع مزيد من اجتماعات اللجنة.

ومن الواجب أن نتذكر أنه من الممكن أن توجد الجماعات في أي مرحلة من المراحل في وقت معين. وأن الوقت الذي يقضيه أفراد الجماعة في مرحلة ما من مراحل تكوينها يختلف من جماعة لأخرى. وفي الحقيقة فإن بعض الجماعات تفشل قبل أن يحصل أعضاؤها على فرصة العمل معاً. وربما لا تكون الحدود بين المراحل المذكورة واضحة أيضاً، وربما اندمجت

بعض المراحل في بعضها خاصة عندما يجبر التاريخ المحدد للانتهاء من العمل الأعضاء على التحرك بسرعة وبدء النشاط. ولذلك فمن الأفضل أن تفكر في هذا النموذج كإطار عام يشرح كيفية تكوين الجماعة. وقد يتم الكثير من هذه المراحل بسرعة، ولكن الديناميكية الطبيعية لتكوين الجماعات تجعل أنه من الوارد أن تمر الجماعات بهذه المراحل واحدة تلو الأخرى بترتيب يمكن التنبؤ به بدقة.

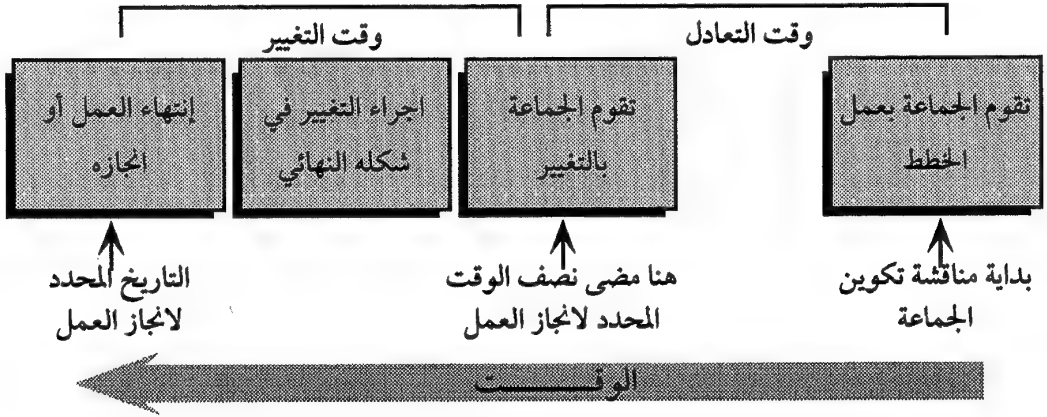
الخطوة رقم (5) التحلل	الخطوة رقم (4) العمل	الخطوة رقم (3) تحديد المعايير	الخطوة رقم (2) مرحلة الاضطراب	الخطوة رقم (1) بدء التكوين
ربما تفكك الجماعة بعد تحقيق أهدافها أو انسحاب الأعضاء	يعمل أعضاء الجماعة للانتهاء من المطلوب منهم وتحقيق أهداف الجماعة	يعمل الأعضاء في العمل معاً لتنمية علاقات قوية والشعور بالصدقة	يبدأ بعض الأعضاء في رفض سيطرة القادة، ويبدون الشك نحو بعضهم	يبدأ الأفراد بالتعرف على بعضهم، ومحاولة إنشاء قواعد تضبط عمل الجماعة
				

شكل (4-7) نموذج المراحل الخمس لتكوين الجماعات

**نموذج تأكيد التوازن The Punctuated-Equilibrium Model**، لا يوافق كل علماء الاجتماع على أن تكوين الجماعات يمر بالمراحل الخمس المذكورة في النموذج السابق، وفي الحقيقة فإن بعضهم يجادل في وجود مراحل مثالية تصدق في جميع حالات تكوين الجماعات. ولكن هناك اتساق واضح في كيفية تكوين وتغير الجماعات. وتحدد هذه النماذج نظرية تأكيد التعادل. ويعترف هذا المدخل لتفسير تكوين الجماعات بأن أعضاء الجماعة الذين يواجهون تازيخاً محدداً للانتهاء من العمل يتبعون مدخلاً مختلفاً في النصف الأول من مقابلاتهم عن المدخل الذين يتبعونه في النصف الثاني من تلك المقابلات.

فخلال النصف الأول أو الطور الأول من المقابلات يحدد الأعضاء المطلوب منهم. ذلك المطلوب المتوقع أن لا يتغير حتى يأتي الطور التالي. وحتى إذا كان لدى الأعضاء أفكاراً جديدة فلا يمكنهم استخدامها في هذه المرحلة. ومن المثير أنه متى وصلت الجماعة إلى منتصف حياتها بصرف النظر عما إذا كانت مدة بقاء الجماعة عدداً قليلاً من الساعات أو عدة أشهر - فإن شيئاً مثيراً يحدث. وكما يتوقف المنبه فجأة، فإن الجماعة تواجه فجأة "أزمة منتصف الحياة" - يحدث هذا في الوقت الذي يعرف فيه أعضاء الجماعة أن عليهم

أن يغيروا طريقة أدائهم للعمل إذا كان لهم أن يحققوا أهدافهم. وهنا يبدأ الطور الثاني من أطوار تكوين الجماعة أو وجودها، وذلك عندما يتخلى أفرادها عن الطرق القديمة في التفكير ويتبنوا أفكاراً جديدة. وتقوم الجماعة بهذا الواجب الجديد حتى ينتهي الطور الثاني من أطوار نمو الجماعة، عندما تنفجر الجماعة وتتوقف عن أداء الأنشطة التي تحتاجها لإنجاز أعمالها ويلخص الشكل (5-7) أطوار تكون الجماعة.



شكل (5-7) نموذج تأكيد التوازن

وطبقاً لهذا النموذج فإن الجماعة تمر بطورين ينتهي الأول في منتصف الوقت المحدد لإنجاز الجماعة لأهدافها بدءاً من وقت التناقض معاً. والنصف الأول هو وقت التعادل تقوم الجماعة خلاله بوضع الخطة ولكنها تحقق القليل من المطلوب. وخلال النصف الثاني تحدث الجماعة التغير الذي يقود إلى تحقيق الجماعة لأهدافها في التاريخ المحدد

وفكرة هذا النموذج واضحة مباشرة. ذلك أن الجماعة تنمي اتجاهها يساعد الجماعة في الاحتفاظ بحركتها (ذلك يعتبر وضع تعادل) حتى تصل إلى منتصف الوقت، وهنا يدرك أفراد الجماعة أن نهاية الوقت تقترب. ويدفعهم هذا إلى مواجهة قضايا حاسمة ثم يبدؤون في إحداث التغير. وهنا يبدأ طور التأكيد. مرحلة جديدة من التعادل. وينتهي هذا الطور عندما تصل الجماعة إلى التاريخ المحدد لانتهائها من عملها.

ولتوضيح نموذج تأكيد التعادل فكر فيما يمكن أن يحدث داخل مجموعة تسعى لإنجاح أحد المرشحين السياسيين في أحد الانتخابات العامة. فعندما يتقابل أفراد الجماعة في شهر يناير فإن على أفراد الجماعة أن يتعرفوا على بعضهم، ويضعوا استراتيجية لحملتهم الانتخابية. وهنا يقررون ما الذي سيفعلونه خلال الأشهر العشر القادمة حتى يتم اختيار مرشحهم وحصوله على المنصب ثم يتحركوا نحو العمل. وفي شهر مايو أو شهر يونيو حدث شيء ما: لقد أصبح واضحاً أن هناك بعض المشاكل - وأن الخطة الأساسية لا بد أن

تعدل. وهنا ينتقد القائمون على الحملة ما قاموا به، ويقومون بخطوات فعالة لتغييره. ويستمر هذا التغيير حتى نهاية أكتوبر، وفي بداية نوفمبر يجتمع أفراد اللجنة الانتخابية لإعطاء دفعة نهائية لمرشحهم.

ويعتبر مدخل تأكيد التوازن جديد نسبياً، ولكن الدراسات أوضحت أنه قد أدى دوراً جيداً في توضيح كيفية تكوين الجماعة. ونعتقد أنه باستطاعتك تفهمه إذا قارنته بخبرتك في مجال تكوين الجماعات مثل الجماعات التي تكون لإنجاز المشروعات الدراسية.

### ديناميكية بناء مجموعات العمل: The Structural Dynamics of Work Groups

كما لوحظ، فإن أحد الخصائص الأساسية للجماعة هي تمتعها بهيكل مستقر. وكما يستخدم التعبير، فإن هيكل الجماعة Group Structure يعبر عن العلاقة التي تسود بين أعضائها، وعلى الخصائص التي تساعد الجماعة على القيام بأنشطتها بأسلوب مرتب ممكن توقعه. وفي هذا القسم من هذا الفصل فإننا نصف أربع خصائص لهيكل الجماعة وهي:

- دور كل عضو من أعضاء الجماعة.
  - توقعات أعضاء الجماعة (المعايير)
  - وضع كل عضو داخل الجماعة (Status).
  - إحساس الأفراد بالانتماء إلى الجماعة (درجة الترابط).
- وسنشرح تلك الخصائص فيما يلي :

**القواعد، القبعات التي نلبسها Roles: The Hats We Wear** أحد العناصر الأساسية لبناء الجماعة هو: إتجاه كل عضو ليلعب أدواراً محددة في تفاعل الجماعة. ويستخدم علماء الاجتماع تعبير الأدوار استخداماً مائلاً لاستخدام مديري إنتاج الأفلام السينمائية لتعبير شخصية Character. وبالتأكيد فإن الجزء الذي يلعبه كل عضو في الهيكل العام للجماعة هو ما يعنيه بكلمة الدور، والذي هو عبارة عن مجموعة من أنواع السلوك النموذجية تصف شخصاً معيناً في بيئة اجتماعية.

ويتم توزيع الأدوار بناءً على وظيفة العضو بالمنظمة. وعلى سبيل المثال فمن المتوقع أن يقوم المدير بإعطاء الأوامر، كذلك فمن المتوقع أن يقوم المدرس بإلقاء المحاضرات وإعطاء الامتحانات. ومن المتوقع أن يتبع هذه الأنماط السلوكية الأشخاص الذين يلعبون هذه الأدوار فيما بعد ويعرف الشخص الذي يؤدي الدور بأنه صاحب الدور. كما يطلق على أنواع السلوك المتوقعة من هذا الشخص الأدوار المتوقعة.

فالشخص الذي يحمل وظيفة رئيس الولايات المتحدة (صاحب الدور) يتوقع منه أن

يلعب عدة أدوار؛ لأنه يحمل تلك الوظيفة. وعندما يحتل رئيس جديد هذا الموقع فمن المتوقع أن يقوم الرئيس الجديد بنفس الأدوار. كما أنه -الرئيس الجديد- يتمتع بنفس السلطة الرسمية التي تمتع بها الرئيس السابق. وهذا صحيح حتى ولو كان لدى الرئيس الجديد وجهات نظر مختلفة بخصوص القضايا التي تواجه الأمة.

#### شكل (6-7)



إذا كان أندرسون هو المدير العام،  
ووايت هو مدير الشؤون المالية،  
وأنت مدير الإنتاج إذن من أنا،  
وما دوري في الشركة؟  
وضع قواعد لتحديد مكاننا  
بالمنظمات يجد معظمنا أنه تحديد  
موقعه بالمنظمات أمراً أسهل  
بكثير مما يحاول هذا المتحدث  
توضيحه

وتساعد معرفة صاحب الدور للأدوار المتوقعة منه على تلافي الخلل الاجتماعي، وفي بعض الحالات يرتبك العامل لعدم وضوح مستوى السلطة والمسئولية التي يتمتع بها (انظر الشكل 6-7).

ويتعرض العامل الجديد بالمنظمة لهذا النوع من غموض الأدوار نظراً لأنه لم تتح لهم فرصة كافية للتعرف عليه *Learn The Ropes*، ويتج عن ذلك غالباً ضعف الاتصالات وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وضعف الالتزام بأهداف المنظمة وزيادة الرغبة في ترك العمل بالمنظمة.

وعندما تتكون الجماعات التنظيمية والاجتماعية، يلعب الأعضاء أدواراً مختلفة في هيكل الجماعة. ويطلق على ذلك: تنوع أو تمايز الأدوار.

ويعتبر بزوغ الأدوار المختلفة خلال نمو الجماعة أمراً طبيعياً. فكل لجنة تنتمي إليها. هل كان هناك شخص يلقي الفكاهة والنكت بهدف جعل الأعضاء الآخرين أكثر سعادة، وهل كان هناك شخص يعمل بجهد لتركيز انتباه أفراد الجماعة. على ما هم مكلفون به؟ هذه الأمثلة من الأدوار المتنوعة أمثلة لأنواع السلوك المختلفة التي تظهر بالجماعة. فعلى سبيل المثال فإنه يوجد بكل مكتب بالمنظمة شخص مرح مهمته إضحاك الآخرين، كما يوجد أيضاً أشخاص ينهمكون في التعرف على أسرار الآخرين، وكذلك من يقوم بدور الجد الذي يخبر العاملين الجدد أخبار المنظمة التي حدثت في الأيام الخوالي.

وتتميز الأدوار في الجماعة بطرق نمطية. ففي أي جماعة مثلاً يوجد شخص يساعد الجماعة أكثر من أي شخص آخر على تحقيق أهدافها. ويعرف هذا الشخص بأنه يقوم بالأدوار التي تؤدي إلى إنجاز الأدوار Play The Task Oriented Role وقد يشتهر بعض الأعضاء بمعاونتهم للآخرين وتربيتهم. هؤلاء الذين يسبغون الشعور الجيد على كل أعضاء الجماعة. ويعرف هذا العضو بأنه يقوم بدور تنمية الشعور الاجتماعي Socioemotional Role. وما زال هناك أعضاء يركزون على مصالحهم الخاصة. ولو كان ذلك على حساب الآخرين، ويعرف هذا النوع بأنه يلعب دور الأناني Self-Oriented Role. وكثيراً ما يمكن تصنيف الكثير من أدوار السلوك الفردي بالجماعة تحت أحد الأدوار السابقة. ويمكن مراجعة الجدول رقم (1-7) للحصول على قائمة بالأشكال الشائعة للأدوار الثلاثة السابقة.

جدول (1-7) بعض الأدوار الشائع أداؤها بواسطة أداء الجماعة

يمكن تقسيم الأدوار التي يؤديها أعضاء الجماعة إلى أدوار منجزية الأعمال، ودور تنمية الشعور الاجتماعي ودور من يركز على مصالحه الشخصية. ولكل دور من هذه الأدوار أدوار فرعية، وفيما يلي توضيح بعض تلك الأدوار

دور من يركز على مصالحه الشخصية	دور تنمية الشعور الاجتماعي	دور منجزية الأعمال
- دور واضح العقبات : يعمل بعناد ويرفض توجيهات الجماعة.	- دور الموفق: يساعد في حل النزاعات بين أفراد الجماعة.	- دور الهادي - المشارك: يقترح حلولاً لمشاكل الجماعة.
- دور من يسعى للحصول على اعتراف بأهميته: يحاول لفت أنظار أفراد الجماعة لما حققه من نجاحات.	- دور من يحصل على التنازلات من أجل الاتفاق: يعدل آراءه الشخصية ليكون رأياً تتفق عليه الجماعة.	- دور من يهدف للحصول على المعلومات: يحاول الحصول على الحقائق المطلوبة
- دور المسيطر: يصر على الحصول على السلطة عن طريق استخدام الجماعة.	- دور المحفز: يثني ويحفز الآخرين.	- دور من يبدي رأيه: يناقش رأيه مع الآخرين.
- دور من يحاول أن يهتم بالجماعة: يعتزل ويتعد عن زملائه أعضاء الجماعة.	- دور من يساعد على إنجاز الأعمال بسرعة: يقترح طرق عمل أكثر سلاسة تتبعها الجماعة.	- دور المنشط : يُنشط الجماعة ويحثهم على العمل عندما يقل اهتمامهم.

Source: Based on Benne & Sheats, 1948, See note 11.

**المعايير: الأدوار الصامتة للجماعة : Norms: A Group's Unspoken Rules** أحد خصائص الجماعة التي تساعد على أداء عملها بانتظام هي المعايير. ويمكن تعريف المعايير بأنها: قواعد غير رسمية تكون محل اتفاق أفراد الجماعة وتسيطر على سلوكهم. وتمثل المعايير رؤية أفراد الجماعة المشتركة للعالم المحيط بهم. والفرق بين المعايير والقواعد أن المعايير تكون غير رسمية وغير مكتوبة. وفي الحقيقة فإن أفراد الجماعة ربما لا يكونون على علم بالمعايير الدقيقة الموجودة التي تتحكم في سلوكهم. كذلك فإن للمعايير تأثيرات ضمنية. وتنظم المعايير سلوك الجماعة بواسطة طرق هامة مثل نشر الأمانة والالتزام للشركة، وتنمية طرق ملبس مناسبة، وتحديد متى يكون تأخر العامل أو غيابه عن العمل مقبولا.

وإذا كنت تتذكر استجابتك للضغوط المعنوية التي فرضها عليك زملاؤك لحلاقة شعرك بطريقة معينة، فإنك تكون على علم بالتأثير الضمني لمعايير الجماعة، وهناك معايير تعرف بالمعايير الإرشادية Prescriptive Norms مهمتها تحديد السلوك المقبول، وأخرى تحدد أنواع السلوك المحرمة Proscriptive Norms. فعلى سبيل المثال قد تنمي الجماعة معايير تحدد متى يتم اتباع القائد أو مساعدة المحتاجين للعون. كما قد تنمي معايير خاصة بالابتعاد عن الغياب وعدم إفشاء أسرار الزملاء للرؤساء. وفي بعض الأحيان تكون الضغوط للالتزام بمعايير الجماعة غير واضحة مثل: النظرة السيئة التي يلقيها أحد المديرين على زملائه لأنهم اصطحبوا معهم أحد العاملين بخطوط التجميع لتناول طعام الغذاء بالكافتيريا. وفي أحيان أخرى قد تكون الضغوط للاستجابة لمعايير الجماعة قوية وواضحة مثل: تعطيل المجموعة لأحد العاملين ذوي الإنتاجية العالية لأنه يظهرهم بمظهر سيئ. وتؤكد أمثلتنا على الديناميكية الاجتماعية الأساسية المسؤولة عن كيفية تنمية المجموعات لمعاييرها. ولكن هذه الديناميكية أحد أسباب تكوين المعايير. وتلخص القائمة (2-7) أسباب تكوين معايير الجماعات.

جدول (2-7) كيف تنمو المعايير ؟  
تلخيص للطرق الأربعة التي يمكن أن تنمو المعايير من خلالها

أساس نمو المعيار	مثال
1 - السوابق التاريخية.	- تحديد مكان جلوس العضو حول طاولة الاجتماعات.
2 - الاحتفاظ بالمعيار من حالات أخرى (جماعات أخرى شارك فيها أصلاً).	- معايير أداء الإخصائين لأعمالهم - معايير المهن الطبية والمحاسبية.
3 - عبارات واضحة محددة من الآخرين.	- العمل بطريقة محددة تم إخطارك بها. هذه هي الطريقة المقبولة هنا.
4 - الأحداث الهامة في تاريخ الجماعة.	- بعد معاناة الشركة من الخسائر المترتبة على إفشاء أسرارها بواسطة أحد العاملين تنمي الشركة معيار المحافظة على السرية.

## قضية أخلاقية:

لا يتم تنزيل درجة أو نقل العاملين بشركة IBM الذين يضبطون مخالفين للمعايير الأخلاقية بل يتم طردهم من الشركة. وقد تم تنمية المعيار الخاص باتخاذ إجراءات سريعة وحاسمة ضد مخالفة هذا المعيار منذ سنوات طويلة عندما تعرض توماس ج. واتسون Thomas T. Watson للسخرية لتهاوله مع كبار المديرين وعدم تهاوله مع صغار العاملين الذين يخالفون معايير العمل بالشركة. وقد أدرك معظم الشركات أنه لا يمكن قبول المعايير الأخلاقية المزدوجة.

## المنزلة أو المكانة: درجة الاحترام المترتبة على عضوية الجماعة:

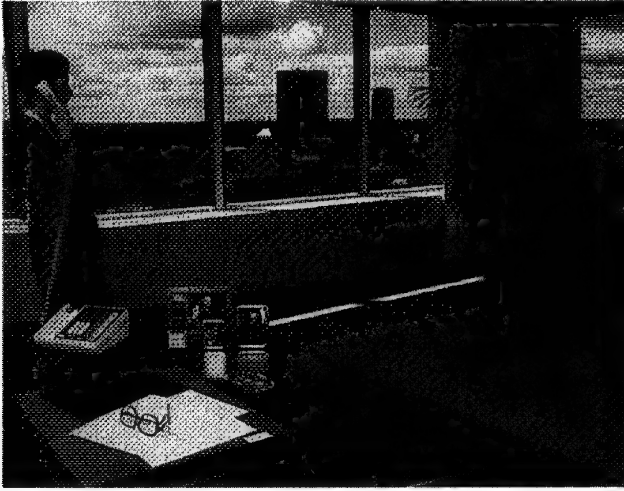
### Status: The prestige of Groups Membership

هل رغبت مرة في الانضمام لإحدى الجماعات بسبب ما تضفيه عضويتها من مكانة إجتماعية على أعضائها. ربما تكون قد انضمت سلفاً إلى إحدى الجماعات لما تتمتع به تلك الجماعة من مكانة بين الطلبة، ولا شك أن أعضاء الفريق الفائز ببطولة إحدى الألعاب الرياضية يتحدثون عن أنفسهم بفخر كأعضاء في هذا الفريق الذي يحظى بالاحترام. ومن الواضح أن المكانة الاجتماعية المرموقة التي يحصل عليها أعضاء الجماعة تعتبر جزءاً أساسياً من أنواع التعويض المرتبط بالعضوية.

ومن المؤكد أن كل عضو من أعضاء المجموعة يحصل على مكانة تختلف عن مكانة أعضاء المجموعة الآخرين. فعلى سبيل المثال فإن رئيس إحدى جمعيات الصداقة أو إحدى الجمعيات الطلابية يعتبر أكثر أهمية ويحظى باحترام أكبر في هذه الجماعة المحترمة. هذه هي الفكرة من وراء المنزلة أو المكانة التي يحظى بها عضو الجماعة، وهي تعني مكانة اجتماعية نسبية يحصل عليها أعضاء إحدى الجماعات من أفراد المجتمع بسبب عضويتهم في تلك الجماعة.

وفي معظم المنظمات فإن المكانة التي يحصل عليها أعضاء الجماعة قد تكون رسمية أو غير رسمية. أما المكانة الرسمية فإن المقصود بها محاولات التفرقة بين درجة السلطة المفوضة بواسطة المنظمة لأعضاء الجماعة. وعادة ما يتم تحقيق ذلك عن طريق الرموز المعبرة عن مكانة العضو بالمنظمة Status Symbol. وهي عبارة عن أشياء تعكس مكانة العضو في الهرم التنظيمي. وتشمل مكانة العضو أشياء مثل الاسم الوظيفي Job Title. مدير - والمزايا الوظيفية مثل حجز مكان لسيارة العضو بمواقف السيارات، والفرصة المتاحة للعضو للقيام بما يرغب القيام به مثل عضوية إحدى اللجان الهامة، ومكاتب أو ظروف عمل تتميز بالفخامة مثل تخصيص مكتب يتسم بالضخامة والإنفراد والديكورات الفخمة. شكل (7-7) يعطي مثلاً لذلك.





شكل (7-7) ظروف العمل :

رمز لمكانة العضو بالمنظمة : مكتب فخم  
كبير مزركش يدل على مكانة صاحبه  
بالمنظمة

وتقدم الرموز الدالة على مكانة العضو مساعدات عديدة للجماعة. فهي أولاً تذكر أفراد الجماعة بالأدوار المفترض أن يلعبها كل منهم، وبذلك ينخفض مستوى عدم التأكد المرتبط بتلك الزاوية، ويظل الأعضاء في ترتيب مستقر (يذكر المكتب الصغير صاحبه بمكانته المتواضعة بالمنظمة). وبالإضافة إلى ذلك فإن هذه الرموز تؤكد للأعضاء الذين يبذلون جهوداً غير عادية ما سيحصلون عليه من تعويض مناسب (ربما أحصل يوماً ما على مكان مخصص لسيارتي بمواقف السيارات). كذلك فإن هذه الرموز تزيد إحساس العضو بانتمائه للجماعة عن طريق تذكيره بقيم الجماعة مثال ذلك: الزي الذي ترتديه أفراد الجماعة ربما يذكر العضو بما هو متوقع منه من ولاء وجرأة. ولذلك فإن المنظمات تفعل الكثير لدعم المكانة الرسمية باستخدام الرموز الدالة على المكانة.

ويشيع بالمنظمات كذلك استخدام الرموز الدالة على المكانة غير الرسمية. وتعتبر المكانة غير الرسمية عن الوضع الذي حصل عليه الفرد نتيجة لخصائص معينة لم يتم الاعتراف بقيمتها رسمياً بواسطة المنظمة، فعلى سبيل المثال، فإن العاملين بالمنظمة قد يعطون زميلهم الأكبر سناً والأكثر خبرة مكانة عالية. كذلك فإن من يتمتعون بخبرة عالية في بعض المجالات (مثل من يضرب الكرة بمضربه في لعبة البيسبول). يتمتعون بمكانة أفضل من الآخرين). وقد تعتبر النظرة الدنيا إلى الأعمال التي تؤديها النساء أو الأقليات في المنظمة نوعاً من التعبير عن المكانة غير الرسمية المنخفضة للنساء، والأقليات في هذه المنظمة.

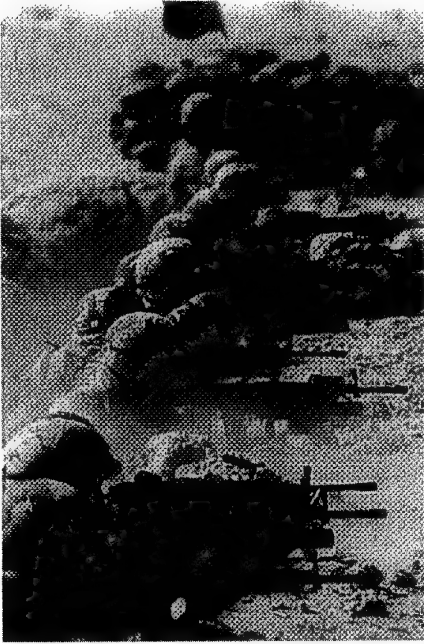
وكما هو متوقع فإن ذوي المكانة العليا يكونون أكثر تأثيراً من ذوي المكانة الدنيا. ومن الممكن رؤية هذه الظاهرة في الدراسة التقليدية لنمط القرار بين أطقم قذف القنابل في

الطائرات الحربية فقد أظهرت الدراسة أن الحلول المقدمة من الطيار تكون أكثر قبولاً من الحلول المقدمة من ضارب الرشاش، حتي ولو كانت هي نفس الحلول، نظراً لمكانة الطيار المرموقة بالمقارنة بضارب الرشاش. ومن الواضح أن المكانة العليا التي حصل عليها الطيارون بسبب كونهم أكثر خبرة، ولأنهم يحملون رتبة عالية بالجيش كانت السبب وراء قوة تأثير رأيهم على قرارات قاذفي القنابل.

**التماسك: الحصول على روح الفريق، Cohesiveness: Getting the Team Spirit** أحد المحددات الواضحة لهيكل الجماعة هي قوة تماسك أعضائها. ويتحدث تماسك الجماعة عن قوة رغبة أعضائها في البقاء أعضاء في الجماعة. وجماعة العمل المتماسكة هي الجماعة التي يحب أعضاؤها بعضهم البعض، الذين يقبلون أهداف الجماعة، ويعاون بعضهم البعض للوصول إلى هذه الأهداف. أما الجماعات غير المتماسكة فإن أعضائها يكره بعضهم الآخر، وربما يعملون لتحقيق أهداف متعارضة. وباختصار فإن روح التماسك تتحدث عن شعور أفراد المجموعة العام وتمثيل الجماعة لهم ووجود إحساس جماعي بأنهم ينتمون لنفس الجماعة ولديهم نفس الشعور.

وتتأثر درجة تماسك الجماعة بعدد من العوامل الهامة. وأحد العوامل هو صعوبة الانضمام إلى الجماعة: فكلما زادت صعوبة الحصول على العضوية كلما زاد تماسك الجماعة. وحتى تفهم هذا، فكر في مدى تماسك إحدى الجماعات التي عملت جاداً للانضمام إليها. هل كان من الصعب الانضمام إلى الفريق الرياضي الذي تنتمي إليه؟ وربما كانت صعوبة توفر شروط الانضمام إلى إحدى الجماعات المرموقة، مثل شروط الالتحاق بأشهر كليات الطب أو الكليات العسكرية - سبباً جوهرياً لقوة درجة الصداقة الموجودة بين أعضاء هذه المنظمات. ويعني ذلك أن اجتياز اختبارات القبول يؤدي إلى الاحتفاظ بأفراد الجماعة متماسكين ومنفصلين عن من لم يرغبوا في الالتحاق بالجماعة ودفع تكاليف العضوية، ومن لم تتوفر فيهم شروط الانضمام لها.

كذلك فإن درجة تماسك الجماعة تزداد عندما يوجد خطر خارجي قوي أو منافسة شرسة. وهذا الترابط أو التماسك القوي يشعر الأعضاء بالأعضاء، وعلى سبيل المثال فإذا شعر الأعضاء بوجود عدو مشترك فإن هذا الخوف يضمهم معاً. وفي ظل هذه الظروف فإن الأعضاء ينحون جانباً الخلافات التي قد تكون في أوقات أخرى سبباً لاختلاف وجهات النظر (شكل 7-8).



شكل (7-8)

مواجهة أخطار خارجية تزيد تماسك الجماعة  
تعمل الجماعة معاً بتماسك صلب عندما  
يعملون لصد عدو خارجي. وهذا صحيح  
بالنسبة للجماعات العسكرية، وكذلك بالنسبة  
للجماعات الموجودة بالشركات التي يواجه  
أفرادها أخطاراً هامة وإن لم تكن بدنية.

ويتم تنمية التماسك بين أعضاء الجماعة بواسطة عدد من العوامل الأخرى. فعلى سبيل المثال فإن درجة تماسك أعضاء الجماعة تزداد كلما زاد طول الوقت الذي يقضيه أعضاء الجماعة معاً. ومن الواضح أن فرصة التفاعل المحدودة بين أعضاء الجماعة تقلل قوة تماسك أعضائها. وبالمثل فإن درجة التماسك تكون أكبر في الجماعات الصغيرة بالمقارنة بالجماعات الكبيرة. وبصفة عامة فإن وجود درجة عالية من التفاعل بين أعضاء الجماعة الكبيرة يكون صعباً، وذلك يقلل قوة تماسك الجماعة. وفي النهاية ونظراً لأن النجاح يخلق النجاح فإن الجماعات التي حققت نجاحات كثيرة على مدار تاريخها ترتفع درجة تماسكها. وكثيراً ما يقال: أن كل فرد يحب الفائزين، وأن النجاح يوحد أفراد المجموعة عندما يحتشدون حولها.

وحتى هذه اللحظة فإن مناقشاتنا توحى بأن قوة التماسك بين أفراد الجماعة شيء إيجابي، وأن الناس يفضلون الانضمام إلى جماعة عالية التماسك. وبالإضافة إلى ذلك فإن أعضاء الجماعة المترابطة أكثر مشاركة في أنشطة الجماعة، وأكثر استعداداً وأسرع في قبول أهدافها، كما أنهم يكونون أقل غياباً عن وظائفهم بالمقارنة بمن ينتمون إلى جماعات أقل تماسكاً. وليس غريباً أن يعمل أعضاء الجماعة المتماسكة مع بعضهم جيداً. كما أن مستوى إنتاجيتهم يكون متميزاً في بعض الأحيان، كذلك فإن معدلات ترك الخدمة اختارياً بينهم تكون منخفضة.

ومن الممكن مع كل ما سبق قوله: أن تكون الجماعة قوية التماسك مصدر مشاكل للمنظمة. فإذا كانت أهداف الجماعة قوية التماسك متعارضة مع أهداف المنظمة. فإن هذه

الجماعة المتماسكة يمكن أن يلحق الضرر بالمنظمة إذا عملت ضد اهتماماتها . وأوضح مثال لذلك خطط الجماعات المتماسكة للأضرار بأصحاب أعمالهم . وعليه فمن المهم أن تفهم أنه عند الحديث عن الأداء فإن تماسك الجماعة سلاح ذو حدين . وأن تأثير ذلك التماسك قد يكون مفيداً كما أنه قد يكون مضرًا .

### أداء الفرد في الجماعات Individuals Performance in Groups

سنوجه الانتباه الآن إلى صفة من صفات ديناميكية الجماعة ذات صلة قوية بالسلوك التنظيمي ، وهي تأثير الجماعة على سلوك أعضائها .

وسننظر هنا إلى ثلاثة قضايا وهي :

- (1) شرح تأثير أداء عضو الجماعة بظهور الآخرين .
  - (2) وسنشرح بعد ذلك تأثير تكوين الجماعة - وبالذات تأثير تنوع أعراقهم وأصولهم البشرية - على الأداء .
  - (3) وفي النهاية سنبحث تأثير أداء الجماعة بحجمها .
- التأثير الاجتماعي: العمل في وجود الآخرين :**

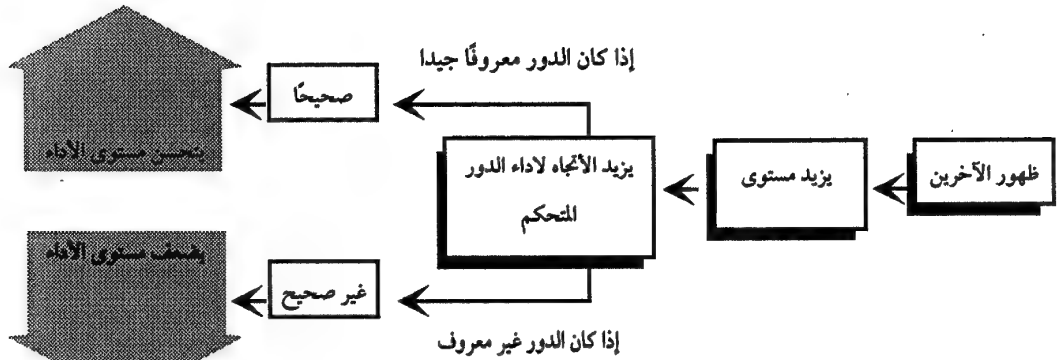
#### Social Facilitation: Working in the Presence of Others

تخيل أنك درست الفنون المسرحية لمدة خمس سنوات ، وأنت الآن تستعد لتمثيل أول دور لك أمام أحد مخرجي مدينة هوليوود . لقد تدربت بعناية عدة أشهر على أداء الدور . والآن وقد اختلفت الظروف حيث لا توجد وحيداً في منزلك مع النص الذي تتدرب عليه ، فإن السؤال هو كيف سيكون أداؤك أمام المشاهدين؟ هل ستوقف عن الكلام للمرة؟ أم ستنسى بعض أجزاء الدور الذي تدربت بمفردك عليه طويلاً؟ هل سيحفزك المشاهدون لتقديم أفضل مستويات الأداء؟ وبكلمات أخرى ما تأثير وجود المشاهدين على مستوى سلوكك - أداؤك؟

لا يمكن إعطاء إجابة واضحة ومحددة على هذا السؤال . ففي بعض الأحيان قد يكون مستوى أداء العاملين في وجود الناس أفضل منه عند أداء بنفس الدور وحيداً . والعكس صحيح حيث يكون أداء العامل منفرداً أفضل منه في وجود الآخرين . وتعرف ظاهر تأثير أداء العامل إيجاباً وسلباً بوجود الآخرين "بالتأثير الاجتماعي لوجود الآخرين" Social Facilitation . ومع أن كلمة Facilitation أى: التيسير تعني تحسين الأداء فإن علماء الاجتماع يستخدمون تعبير Facilitation للتعبير عن التأثير الإيجابي والسلبي معاً ولذلك فضلنا ترجمته بالتأثير الاجتماعي ليعطي دلالة أدق . ما سبب ما يبدو من تعارض بين نتائج الدراسات في هذا المجال؟

**شرح التأثير الاجتماعي : Explaining Social Facilitation** يرجع كثير من العلماء ذلك التأثير إلى عدة إجراءات نفسية . فأولاً: قد يكون التأثير الاجتماعي ناتج عن زيادة التأثير العاطفي الناتج عن الحماس والإثارة التي تظهر على بعض العاملين نتيجة لوجود الآخرين . ألا تشعر بانتباه أكثر عندما تلعب على البيانو بحضرة الآخرين بالمقارنة باللعب عليه بعيداً عن الناس؟ وثانياً: أنه عندما يزداد مستوى التأثير العاطفي للناس فإن المتوقع أن يؤدي الناس الدور الذي تعودوا عليه - وهو السلوك الأكثر توقعاً في هذا الموقف . فَرَدُّ الابتسامة لزميلك في العمل ربما يكون هو الرد المعتاد في هذا الموقف لأن الابتسام لمن ابتسم إليك رد متعارف عليه . ولذلك فإذا قام الشخص بأداء دور معروف جيداً فإن الاستجابة المسيطرة ستكون صحيحة . (التحدث بجمل صحيحة عند أدائك لنفس المشهد للمرة الخمسين . . على سبيل المثال). أما إذا كان السلوك جديداً نسبياً، تعلمه الشخص حديثاً، فإن من المحتمل أن تكون الاستجابة المسيطرة خاطئة . (النطق بالجمل غير الصحيحة خلال التدريب على الدور - على سبيل المثال).

وتعرف التفسيرات السابقة بنظرية التحفيز الخاصة بالتأثير الاجتماعي . وطبقاً لهذه النظرية، فإن وجود الآخرين يزيد مستوى اليقظة التي تؤدي بدورها إلى زيادة احتمال أداء الدور الأكثر تحكماً بطريقة أفضل . فإذا كان الشخص يعرف جيداً فإن الاستجابات ستكون صحيحة وسيحسن الأداء بالتالي . أما إذا كانت الاستجابات نتيجة لحداثة الدور الذي يقوم به العامل وانخفاض مستوى معرفته له بالتالي فإن مستوى الأداء سينخفض . وبناءً على ماسبق فإن ظهور الآخرين قد يؤدي إلى تحسين الأداء إذا كان العامل يعرف عمله جيداً، وقد يتأثر الأداء سلباً إذا كان العامل لا يعرف عمله جيداً . ويلخص الشكل (7-9) هذه الإجراءات .



شكل (7-9) التأثير الاجتماعي : نظرية التحفيز الخاصة بالتأثير الاجتماعي

ذكرت نظرية زاجونك Zajonc الخاصة بالتأثير الاجتماعي أن وجود الآخرين يزيد مستوى اليقظة . وأنه هذا بدوره يزيد احتمال ظهور السلوك المتحكم (الأقوى) . فإذا كانت الاستجابة صحيحة بأن سبق وتعلمها الشخص جيداً، فإن الأداء يتحسن؛ أما إذا كانت الاستجابة غير صحيحة (إذا كان العمل جديداً لم يتدرب عليه العامل جيداً) فإن الأداء يضعف أو يسوء

وقد دعمت نتائج البحوث هذه النظرية: فأداء العاملين يرتفع عند حضور الآخرين إذا كان العمل الذي يؤدونه معروفاً جيداً لهم، ولكن أداءهم ينخفض إذا لم تكن معرفتهم جيدة بالوظيفة التي يؤدونها. وهناك عدد من الشروح الجيدة لذلك التأثير. وأفضلها هو ذلك الشرح المؤسس على فكرة الخوف من تقييم الآخرين للأداء - بمعنى الخوف من أن يكون الآخرون بسبيلهم لتقييم الشخص وأدائه. وبالتأكيد فإن ظهور الآخرين ربما يثير الناس، لاهتمام العامل بما سوف يفكر فيه الناس ويقولونه عنه. فعلى سبيل المثال فإن العاملين في المستويات الدنيا ربما يعانون من الخوف من التقييم عندما يخشون ما سيقوله رؤسائهم عن أدائهم. وفي المثال الخاص بالمثل الجديد السابق، فربما يخاف هذا الممثل من وجود المتجني مثلاً. وفوق ذلك فإن جودة تقييم المتجني لأداء هذا الممثل سيؤثر بقوة وإلى أمد بعيد على مستقبله الوظيفي. فإذا كنت تعرف دورك جيداً فمن المتوقع أن تؤديه بطريقة أفضل من أدائك له منفرداً. أما إذا كان هذا الدور جديداً بالنسبة لك، ولا تستطيع التحكم فيه، فإن خوفك من أفكار الآخرين حولك قد يؤدي إلى خسارة هذا الممثل الجديد تلك الفرصة النادرة.

#### التأثير الاجتماعي في حالة وجود آلات إلكترونية، مراقبة الأداء عن طريق الكمبيوتر - Social Facilitation Via an "Electronic Presence": Computerized Performance Monitoring

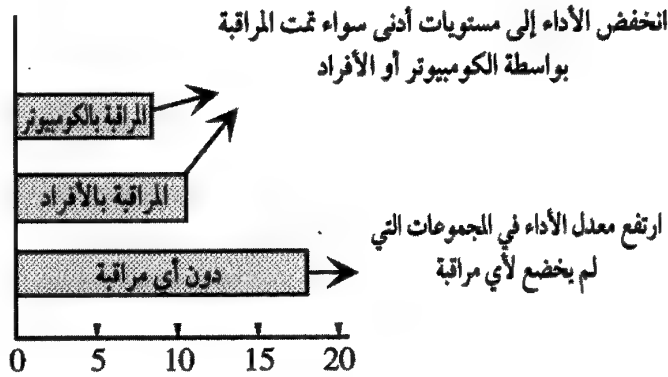
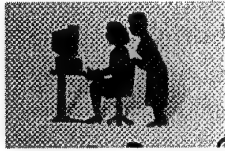
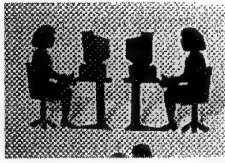
لو كنت قد قرأت القصة الكلاسيكية لجورج أورول George Orwell التي أصدرها سنة 1984 فربما تتذكر "الأخ الأكبر الذي يمثل القوة الكبرى التي تراقب كل تحركاتك". وكما يحدث عادة، فإن الخيال العلمي في فترة زمنية يصبح حقيقة فيما بعد. وفي حالة الأخ الأكبر لأورول لم يمضي وقت طويل حتى تحقق ما تنبأ به على الأقل في مجال العمل. وقد أصبح من الشائع الآن باستخدام أجهزة الكمبيوتر في مراقبة الأداء. وينتشر استخدام هذا النظام في قطاعات التأمين والبنوك والاتصالات والنقل. ومن المتوقع أن يشيع ذلك أكثر في المنظمات في السنوات المقبلة، ولذلك فمن المفيد معرفة تأثيره على أداء العاملين لوظائفهم.

وإحدى الطرق التي يمكن استخدامها لفهم تأثير المراقبة الإلكترونية على أداء العاملين هو توسيع مجال فهمنا وتفكيرنا حول التأثير الاجتماعي. فبدلاً من وجود شخص يراقب الأداء مباشرة، فإن تلك المراقبة تتم بطريقة غير مباشرة بواسطة جهاز وجود إلكتروني.

تخيل أنك تستعمل وصلة كومبيوتر Computer Terminal لإدخال بيانات على جهاز الكومبيوتر الرئيسي، فربما تمت مراقبتك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة عن طريق شخص يجلس قريباً منك، يراجع مدى سرعتك ودقتك مع كل ضربة لمفاتيح الحروف والأرقام. وإذا كان العمل الذي تؤديه معقداً فإن بحوث التأثير الاجتماعي تقرر أن وجود الآخرين يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء. فهل يحدث مثل ذلك في حالة المراقبة الإليكترونية؟

تقدم البحوث المتاحة إجابة لهذا السؤال. ففي إحدى الدراسات طلب من بعض طلاب إحدى الكليات أن يقوموا بإعادة تكوين بعض الكلمات أو التعبيرات عن طريق إعادة ترتيب بعض الحروف والكلمات التي أعطيت لهم Anagram Puzzle (حروف متقطعة لتكوين كلمات) عن طريق تسجيل إجاباتهم على وصلة كومبيوتر. وقد قام الباحثون بتغيير الظروف التي يتم فيها أداء هذا العمل بطرق مختلفة. فإحدى المجموعات: تقوم بأداء العمل دون أي نوع من المراقبة (وحدة مراقبة يقارن أداء الآخرين بأدائها)، أما المجموعة الثانية: فقد تمت مراقبة أدائها عن طريق جلوس فتاتين خلف الطلاب وهم يقومون بعملهم. وأما المجموعة الثالثة: فقد تمت مراقبتها باستخدام أجهزة الكومبيوتر، وقد تم إخطار أفراد هذه المجموعة بأن أداءهم سيكون محل مراقبة أناس يجلسون على وصلة كومبيوتر أخرى. وقد تم تأكيد ذلك لهم عن طريق مشاهدتهم لوحدة الكومبيوتر الأخرى. وقد طلب من المجموعات الثلاث العمل لمدة عشر دقائق قام بعدها الباحثون بمراجعة عدد الكلمات والتعبيرات الصحيحة التي قام بتكوينها أفراد كل مجموعة من المجموعات الثلاث. ويلخص الشكل (7-10) نتائج الدراسة.

وتوضح نتائج الدراسة أن أداء الناس ينخفض إذا تمت مراقبتهم بواسطة الآخرين، سواء تمت تلك المراقبة مباشرة عن طريق الوجود الفعلي أو عن طريق الأجهزة الإليكترونية. وهذا يتماشى مع نتائج البحوث الخاصة بالتأثير الاجتماعي التي تقرر أن الأداء ينخفض إذا تم في وجود الآخرين. وقد كانت نتائج الدراسة الحديثة أكثر إثارة من نتائج الدراسات السابقة حيث أوضحت أن انخفاض الأداء يكون أكثر في حالة المراقبة بواسطة الكومبيوتر - مع أن المشاركين في هذه الحالة لم يتعرضوا لمراقبة مباشرة من أشخاص. ولذلك فمن الممكن أن نستنبط من نتائج تلك الدراسة أن الأداء يعاني حتى لو كانت المراقبة خفية مادام العاملون يعرفون ذلك.



شكل (7-10) متوسط عدد الكلمات والتعبيرات الصحيحة

المراقبة باستخدام الكمبيوتر. أدلة على تأثيرها العكسي على الأداء. حيث توضح نتائج الدراسة المعقدة التي تمت حديثاً أن أداء المشاركين في هذا العمل بدون مراقبة أو بمراقبة شخصية أو إلكترونية. وهي نتائج تتماشى مع نتائج الدراسات السابقة التي توضح أن الأداء ينخفض إذا تم في حضور الآخرين. كذلك فإن الأداء تنخفض أكثر في حالة المراقبة الإلكترونية

وتدعم نتائج هذه الدراسة الفكرة القائلة بأن التأثير الاجتماعي قد ينتج من خوف الناس من أن يكونوا موضع تقييم من الآخرين - أي من الخوف من التقييم. وفي هذه الدراسة يعلم المشاركون أنه من الممكن بسهولة أن تتم مراقبة أدائهم عن طريق ملاحظة أدائهم بالكمبيوتر أو بالأشخاص. وعلى ذلك فإن فرصة التقييم موجودة في كلا الحالتين، وربما كان ذلك الخوف سبب انخفاض الأداء الذي لوحظ بالنسبة للمجموعات التي وضعت تحت المراقبة.

وهناك تطبيقات هامة لنتائج هذه الدراسة. وبالتحديد فإن المراقبة اللصيقة بهدف الاحتفاظ بمستوى الأداء عالياً قد تنتج آثاراً عكسية. وبلغت أخرى فبدلاً من تحسين الأداء عن طريق المراقبة، فإن خوف العاملين من ملاحظة أدائهم المنخفض، قد يشغلهم عن الأداء بالمراقبة. وقد أدى المشاركون في هذه الدراسة عملهم لفترة محدودة، ولذلك فلا تستطيع الحكم على ما إذا كان العاملون سيتعودون على المراقبة، ويعود أدائهم إلى التحسن مرة أخرى مع مرور الزمن أم لا. وحتى يتم إجراء الدراسات المطلوبة للإجابة على السؤال السابق فلا بد أن تصدر التحذير الآتي: ربما تؤدي المراقبة عن طريق الكمبيوتر التي قصد منها تحسين الأداء إلى تخفيض الأداء. ويعني ذلك أن الأخ الأكبر قد



يدمر هدفه بنفسه. والاتجاه الذي ينمو حالياً في المنظمات الحديثة يتضمن استخدام الكمبيوتر في المراقبة. وفي جمع مجموعات وفرق العمل التي لا يمكن أن تلتقي بدنياً مع بعضها إلكترونياً، ولزيد من فهم هذا الموضوع اقرأ الموضوع التالي عن الاتجاهات الحديثة: ماذا تفعل الشركات الحديثة الآن؟

### الاتجاهات الحديثة: ما الذي تفعله الشركات المعاصرة :

#### مؤتمرات الفيديو : Videoconferencing: Groups in Cyberspace

إذا كان قد سبق لك القيام بجدولة وقت ملائم لعقد اجتماع لمجموعة من كبار المديرين المرتبطين بالعديد من المواعيد والمشاكل فقد تدرك صعوبة ذلك بسهولة. وتتزايد صعوبة هذه المشكلة عندما يعيش المشاركون في الاجتماع في أماكن متباعدة. وفي مثل هذه الحالة فلا بد من التفكير في وقت السفر وتكاليفه بالإضافة إلى وقت الاجتماع. وبالتفكير في حل هذه المشاكل فإن التقنية الحديثة تقوم بجمع الناس مع بعضهم إلكترونياً - بطريقة واقعية وأن لم يكونوا متواجدين فعلياً بالجسد مع بعضهم. ويطلق على ذلك: مؤتمرات الفيديو ويعني ذلك استخدام التقنية لربط أماكن العمل ببعضها عن طريق الرؤيا والسمع (سواء كان ذلك الربط محدوداً أو بالكامل) ويسمح هذا الربط بالاتصالات المرئية بين الناس المتباعدين جسدياً.

وفي هذه الأيام فإن مؤتمرات الفيديو أصبحت أقل تكلفة مما كانت عليه في أي وقت مضى، وقد أدى ذلك إلى شيوع استخدامها كوسيلة لمقابلات مجموعات العمل، ولو لم يكن هناك سبب غير توفير تكلفة السفر لكان ذلك كافياً لجعل عائد هذه الوسيلة موازياً لتكلفتها أو أكثر. وإحدى الشركات التي استثمرت جيداً في هذا المجال شركة باستا فايبرز ديفشن Basf's Fibers Division وقد أنفقت هذه الشركة مليون دولار على المعدات الإلكترونية التي تستخدم في مجال المؤتمرات في 24 موقعاً موزعة في أرجاء المعمورة، ولكنها تتمتع الآن بوفورات سنوية قدرها 10.4 مليون من مصروفات السفر، وبالإضافة إلى تلك الوفورات فإن كثيراً من المديرين في هذه الشركة يشعر أن تحديد مواعيد المقابلات قد أصبح الآن أسهل مما كان في الماضي. ومن الواجب أن تدرك أن إيجاد وقت لالتقاء مجموعة من كبار المديرين كثري المشاغل والأعباء عن طريق الفيديو ليس عملاً سهلاً، ولكنه بالتأكيد أسهل من جدولة موعد لاجتماعهم في مكان واحد. ونظراً لمزايا التنسيق المتعددة التي أتاحتها مؤتمرات الفيديو فإن بعض الشركات قد أصبح يستخدمها الآن لتحقيق مزايا تنافسية. وعلى سبيل المثال فإن شركة داتا شوز Data Shoes التي لها أنشطة في ستين دولة استطاعت تخفيض وقت منتجاتها بنسبة 90%.

وهناك شكل من أشكال المؤتمرات التي تستخدم فيها تقنيات الوسائط المتعددة يسمى: مؤتمرات الشاشات المشتركة Shared Screen Conferencing ويتم فيه عرض نفس المعلومات على عدد من شاشات الكمبيوتر الموجودة في عدد من أماكن العمل أو محطات الإنتاج، ويتم أيضاً إجراء المداخلات بين عدد من الأشخاص بخصوص تلك البيانات في نفس الوقت. وباستخدام هذه التقنية يتمكن أعضاء الجماعة من استدعاء وثيقة عامة على أجهزة الكمبيوتر الشخصية الخاصة بهم والعمل عليها في نفس الوقت. وقد يتم ذلك بالنسبة لأعمال سهلة بسيطة مثل إرسال الرسائل أو على أشياء أكثر تعقيداً مثل رسم تصميم جديد على سبورة البرنامج. ومن الممكن لأعضاء الجماعة إرسال رسائل خاصة لبعضهم البعض دون أن يعرفها من لم ترسل إليهم - وهي هنا كمن يذكر للآخر شيئاً في أذنه حتى لا يسمعه الآخرون.

ومع أن هذه التقنية تعتبر في بداية مراحل نموها فإنه قد أصبح لها شهرة لدى العديد من المنظمات. ومع أن الشركات الكبرى هي التي تستطيع دفع تكاليف أجهزة مؤتمرات الفيديو فمن الممكن أن تستأجر الشركات الصغرى تلك المعدات من العديد من الشركات التي تقدم تلك الخدمة مثل شركة كينكو لوكايشن *Kinko's location*. وأخذًا في الاعتبار مدى الرضا الذي تشعر به الشركات عن هذه الخدمة فمن المتوقع أن ترى العديد من مؤتمرات الفيديو في المستقبل. وكما وضح ذلك أحد خبراء الاستشارات الإدارية، قائلاً مع أن العقد المقبل لن يتضمن إحلال مؤتمرات الفيديو محل المؤتمرات العادية التي تقوم على اللقاءات الشخصية، فمن المتوقع أن يؤدي توفر العديد من وسائل الاتصال والتفاعل عن طريق الكمبيوتر إلى زيادة استخدام هذه الوسائط الإلكترونية.

### الأداء في الجماعات متنوعة الثقافة :

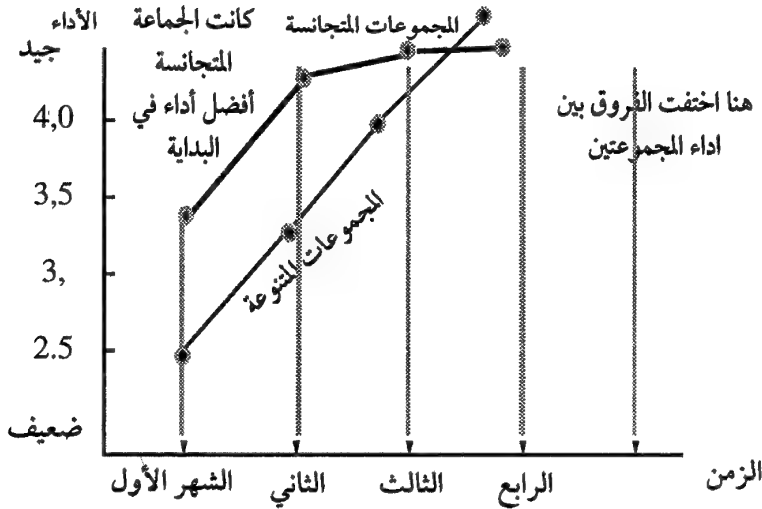
#### Performance in Culturally Diverse Groups:

لسنوات طويلة انحصر جهد القائم بتكوين الجماعة على اختيار الأفراد الذين يتمتعون بمزيج المهارات المطلوب ثم توجيههم للعمل معاً. وقد كان هذا تحدياً كافياً للإدارة أما اليوم فمع تزايد تنوع القوى العاملة من الناحية العرقية والثقافية فإن هناك أشياء جديدة ينبغي أخذها في الاعتبار. والسؤال المطروح الآن هو : كيف يؤثر تنوع ثقافة العاملين على أدائهم؟

لقد فكر الباحثون في هذا المجال أن أعضاء الجماعات ذوى الأصول والثقافات المتنوعة بحاجة إلى بعض الوقت للتأقلم والتغلب على آثار تلك الاختلافات. وفكروا أيضاً أن أداء المجموعة يتوقف على مدى قدرة أفرادها على العمل معاً. وتتأثر هذه القدرة بمدى تأثير وجهة نظر الشخص وطريقة حياته على أدائه. فإذا كان تأثير وجهات النظر وطريقة الحياة على أداء العامل قويا فإن تأثير التنوع يكون قويا، ويكون أفراد الجماعة بحاجة إلى وقت أطول للتأقلم والتغلب على الاختلافات حتى يستطيع أفرادها التفاعل والعمل بكامل طاقتهم. والعكس صحيح. ويعني ذلك أن أفراد المجموعة يتعلمون خلال الوقت كيف يتفاعلون مع بعضهم بالرغم من الاختلافات التي تعوق الأداء والتي تتلاشى بمرور الوقت.

وقد تم اختبار تلك الفروض عن طريق تكوين مجموعتين من الطلاب الذين يدرسون إحدى مواد إدارة الأعمال. وقد تكونت المجموعة الأولى: من أربع طلاب ينتمون إلى أصل واحد وثقافة واحدة. وأما المجموعة الثانية: فقد تكونت من أربعة طلاب ذوي أصول وثقافات متنوعة (أحدهم أمريكي أفريقي - أسود - الثاني أمريكي من أصول إسبانية، والثالث أمريكي أبيض وأما الأخير فإنه أحد الطلاب الأجانب)، وبعد تكوين الجماعتين طلب من كل جماعة أن تقوم بتحليل عدد من الحالات الدراسية - وهو عمل عادي بالنسبة لطلاب الإدارة، وقد عمل أفراد المجموعتين في أربع حالات يفصل بين كل منها شهر. وقد تم تقييم أداء كل مجموعة باستخدام عدد من المعايير سبق تحديده، كما تم

إجراء التقييم بواسطة خبير لا يعرف هوية المجموعتين ولا أعضائهما ولا التجانس أو التنوع بينهما. ويوضح الشكل (11-7) تأثير تنوع وتجانس أفراد المجموعتين على أدائهما.



شكل (11-7) تأثير تنوع الثقافة على أداء الجماعة

أي من المجموعتين - ذات الثقافة الواحدة أو الثقافة المتنوعة - أفضل أداء؟ بناءً على إحدى التجارب فإن الإجابة تعتمد على وقت قياس الأداء. وبالتحديد فإن أداء الجماعة متنوعة الثقافة كان أسوأ من أداء الجماعة ذات الثقافة الواحدة في البداية. ولكن الفرق تلاشى بمضي الزمن وأصبح أداء الجماعة ذات الثقافة المتنوعة أفضل.

وتعتمد الإجابة أساساً على مقدار الوقت الذي قضاه أفراد الجماعة معاً. ففي البداية كان أداء الجماعة المتجانسة أفضل كثيراً، ولكن هذا الفرق أخذ في التضاؤل بمرور الوقت حتى انتهى تقريباً بانتهاء الشهر الثالث، وأثناء الشهر الرابع بدأ أداء المجموعة متنوعة الثقافة في التحسين حتى أصبح أفضل قليلاً من أداء المجموعة المتجانس في نهاية هذا الشهر. وقد تحسن أداء المجموعتين مع مرور الزمن. ولكن البداية الأفضل للمجموعة المتجانسة كانت مؤقتة وتمتع بها الجماعات الجديدة فقط. وكلما زادت خبرة أعضاء الجماعتين في التعامل مع بعضهم فإن الفروق بينهم تقل تأثيراً على الأداء.

ونظراً لأن البحوث الخاصة بتأثير تنوع أعضاء الجماعة على أدائها مازالت في بدايتها فإننا لا نعرف ما إذا كانت هذه النتائج صادقة بالنسبة لكل أنواع الأنشطة أم لا. كما أننا لا نعرف أيضاً ما إذا كان أداء الجماعة متنوعة الثقافة يكون الأفضل في النهاية دائماً أم لا. وربما كان لنا أن نتوقع أن يكون أداء الجماعة المتنوعة أفضل عندما يكون لاختلاف وجهات النظر تأثير إيجابي على الأداء. ولكن هناك أسئلة جوهرية في مجال تأثير تنوع ثقافة أعضاء الجماعة على أدائها مازالت مطروحة. ومع ذلك فإن أهمية تأثير تنوع الثقافة على أداء الجماعة أصبح مؤكداً.

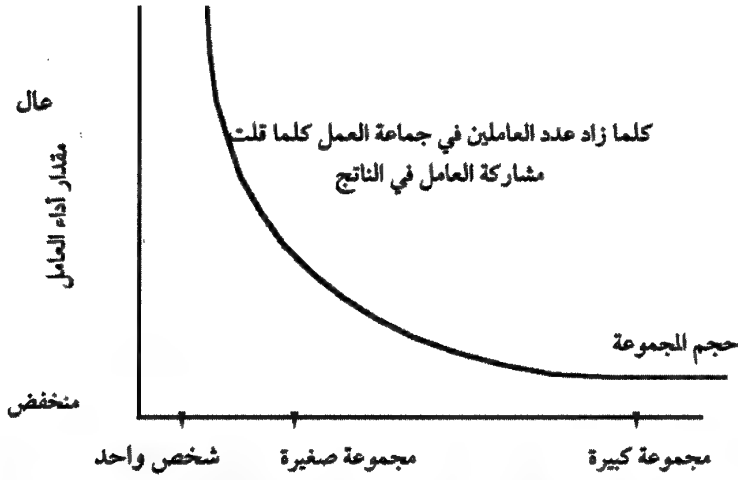
### التكاسل الاجتماعي : الركوب المجاني عند العمل مع الآخرين

Social Loafing : Free Riding When Working with others:

هل سبق أن قمت وبعض زملائك بمساعدة صديق على الانتقال من مسكن لآخر وتولى كل شخص حمل بعض الأمتعة من المسكن القديم إلى المسكن الجديد، هل سبق أن توليت مع بعض الناس مساعدة أحد المرشحين في وضع دعوات التبرع المالي لمعاونة ذلك السياسي في المظاريف وتوجيهها إلى المتبرعين المرتقبين؟

قد تبدو هذه الأنشطة مختلفة، ولكنها تتقاسم شيئاً مهماً أوصفة مشتركة هي أن شخصاً واحداً يمكن أن يقوم بها وأن تطلب ذلك وقتاً أطول. أي أن تجميع عدد أكبر يؤدي إلى إنجاز تلك الأعمال بسرعة. ونظراً لأنه من الممكن إضافة ما قام به كل شخص من العاملين إلى ما قام به الآخر فإنه يطلق على هذه الأعمال الأنشطة التي يضاف بعضها إلى بعض Additive tasks. إذا كان قد سبق لك القيام ببعض هذه الأعمال فربما تكون قد لاحظت أنك لا تعمل بنفس مستوى الجد والنشاط الذي تعمل به عندما تعمل منفرداً. ومن الواضح أن ضم العاملين ليعملوا معاً يخفف عبء العمل عليهم. وهذا ما يقوله المثل القديم «كثرة الأيدي تخفف عبء العمل Many hands make light the work». وقد يعني ذلك أن إنتاجية جماعة من العاملين تكون أكبر من إنتاجية أي عامل منفرداً. ولكن الواقع يقول أن إنتاجية خمسة من العاملين معاً تقل عن الإنتاجية المجمعة لخمس منهم يعملون منفردين، وذلك نظراً لأن بعضهم يتكاسل اعتماداً على الآخرين. هؤلاء الذين يرغبون في الحصول على ما يطلق عليه: ركوب مجاني Free ride. وفي الحقيقة فكلما زاد عدد العاملين الذين يؤدون مثل هذا النوع من الأعمال كلما قل حجم مشاركة كل عامل. ويطلق على هذه الظاهرة: التكاسل الاجتماعي Social Loafing.

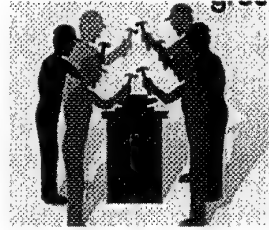
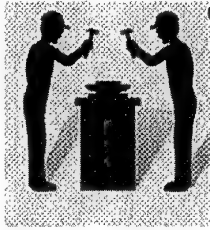
وقد كان أول من لاحظ هذا التأثير العالم الألماني رنجلمان Ringlemann منذ ما يقرب من سبعين عاماً عندما قارن حجم القوة المبذولة لشد أحد الحبال بواسطة عدد مختلف من الناس. وبالتحديد فقد وجد هذا العالم أن القوة التي يبذلها شخص واحد تساوي 63 كجم، فإذا زاد العدد إلى ثلاث فإن كل فرد يبذل قوة تساوي 53 كجم، أما إذا زاد العدد إلى ثمان فإن متوسط ما يبذله الفرد ينقص ليصل إلى 31 كجم، أو إلى ما يقل قليلاً عن نصف ما يبذله شخص يشد أحد الحبال بمفرده. وقد ظهر تأثير التكاسل الاجتماعي في عدد من الدراسات التالية. ويوضح الشكل (7-12) التأثير العام لظاهرة التكاسل الاجتماعي.



شكل (7-12)

ظاهرة التكاثر:  
تأثيرها العام

وفقاً للنظرية العامة  
لتأثير التكاثر  
الاجتماعي فإنه كلما  
زاد عدد جماعات  
العمل في الأعمال  
التي تضاف إلى  
بعضها كلما قلت  
مشاركة الفرد في  
الناتج الإجمالي  
لتكاثر البعض  
واعتمادهم على  
الآخرين



ويمكن شرح ظاهرة التكاثر الاجتماعي وفقاً لنظرية التأثير الاجتماعي Social Impact Theory . ووفقاً لهذه النظرية فإن ناتج عمل أي قوة اجتماعية تعمل كجماعة يقسم بالتساوي بين أعضاء الجماعة. وكلما زاد حجم الجماعة كلما قل التأثير الذي يمكن الحصول عليه من مجهود كل عامل. وعلى ذلك فكلما زاد عدد الجماعة كلما قل الضغط الذي يقع على كل عامل ليحسن مستوى أدائه. وبلغة أخرى فإن مسئولية إنجاز العمل تنتشر بين عدد أكبر من الأفراد، ونتيجة لذلك يقل شعور العامل بالمسئولية عن القيام بالسلوك المناسب، وهنا يحدث التكاثر الاجتماعي.

**هل التكاثر الاجتماعي ظاهرة عالمية؟ Is Social Loafing Universal** من الممكن رد ظاهرة التكاثر الاجتماعي إلى حب الإنسان لنفسه فهو يحب أن يبذل الجهد الأقل. ويحصل على النصيب الأوفر تاركاً زملائه يؤدون ما ينبغي عليهم القيام به. ولا ينبغي أن يكون ذلك مثار دهشة في أمريكا نظراً لأن الثقافة العامة تقوم على الفردية. وفي هذه الثقافة ينظر الناس بإعجاب إلى ذوي الإنجاز العالي والنجاح الشخصي.

أما في دول أخرى مثل الصين وإسرائيل فإن الناس يعطون قيمة أكبر للإنجاز المشترك أو الجماعي. ويطلق على الدول التي يسود فيها هذا النوع من الثقافة أنها دول ذات ثقافة جماعية Collective Culture . ومن المتوقع أن لا توجد ظاهرة التكاثر الاجتماعي بين

العاملين في الدول ذات الثقافة الجماعية؛ لأن وجود التكاسل الاجتماعي يعني فشل الأفراد في تحمل مسئوليتهم الاجتماعية أمام الجماعة، وهي المسئولية التي لا وجود لها في الثقافة الفردية. وفي الحقيقة فإنه من المتوقع أن تزيد إنتاجية الفرد في الدول التي تسود فيها الثقافة الجماعية، مع زيادة الحافز لدى أفراد الجماعة لمساعدة زملائهم أعضاء الجماعة الآخرين. أي أنه كلما قوي حافز الفرد لمساعدة زملائه كلما توقعنا إنتاجية أعلى للجماعة ولكل فرد فيها بالتالي. وبلغة أخرى فإن المتوقع منهم ليس البعد عن التكاسل الاجتماعي بل بذل جهد إضافي.

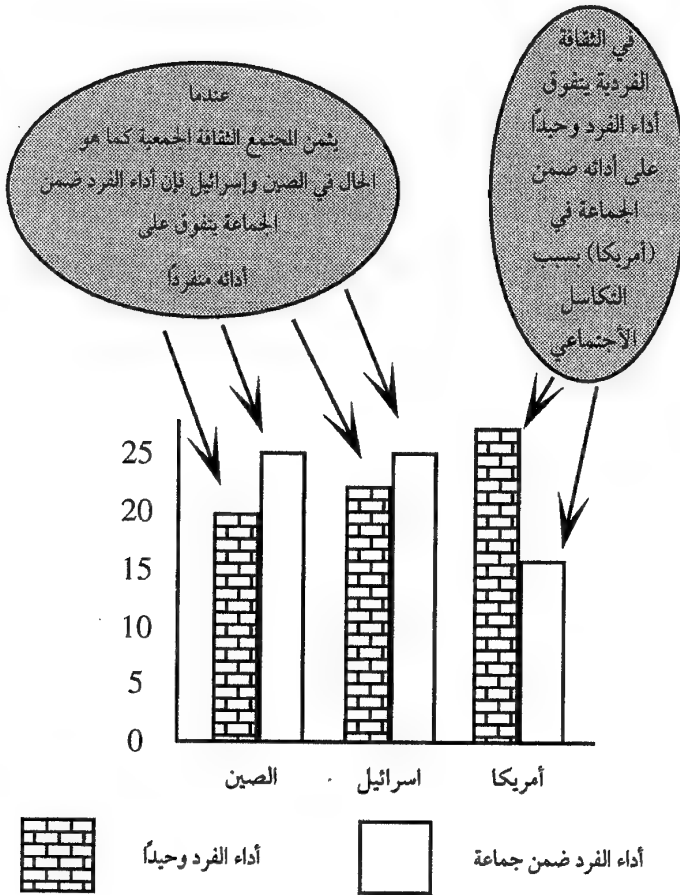
وقد تم اختبار صحة هذه الأفكار بتجربة مثيرة أجريت على عينة من المديرين في كل من أمريكا والصين وإسرائيل. فقد طلب من كل مدير أن يؤدي تدريباً مشابهاً لما يقوم به المديرون في هذه الدول مثل تقويم المتقدمين لشغل الوظائف، أو كتابة توجيه أو ملء بعض النماذج. وقد طلب من كل منهم أن يؤدي هذه الواجبات بأفضل طريقة ممكنة في ظل نوعين من الظروف: العمل منفرداً أو مع جماعة مكونة من عشرة مديرين. وقد طلب من الذين عملوا منفردين أن يكتب كل منهم اسمه على كل عمل قام به قبل تسليمه. أما الذين عملوا ضمن مجموعة فقد عرفوا أن تقييم أداء الجماعة سيتم بعد مضي ساعة من بدء العمل. ولم يطلب حضور أفراد الجماعة بدنياً، ولكنهم وصفوا بأنهم متمثلين إلى حد كبير من النواحي الأسرية والدينية والاهتمامات الفردية. وقد فكر الباحث أن عضو جماعة من هذا النوع لن يترك زملاءه فريسة للفشل بسبب التكاسل الاجتماعي. وحتى يمكن مقارنة النتائج بدقة فقد تم تحويل الإجابات على هذه التدريبات إلى إجابات نمطية حتى تكون المقارنة صحيحة.

هل حدث التكاسل الاجتماعي؟ يوضح الشكل (7-13) أنه قد وجد في الولايات المتحدة. بمعنى أن أداء الفرد ضمن جماعة كان أقل من أدائه منفرداً بكثير. كما وجد عكس ذلك النمط في إسرائيل والصين اللذين تسود فيهما ثقافة جماعية. ففي إسرائيل والصين كان أداء الأفراد أعلى عند عملهم ضمن مجموعة عن أدائهم عندما كانوا يعملون منفردين. وقد زاد اهتمام هؤلاء المديرين الذين سادت بينهم الثقافة الجماعية بمصلحة الجماعة ووضعوها فوق مصالحهم الفردية نظراً لأنهم كانوا يشعرون بالانتماء إلى هذه الجماعات بقوة، وبأن نجاح الجماعة مرتبط بهم. وقد تحققت هذه النتائج فقط عندما كان الأعضاء مرتبطين بقوة بأفراد جماعاتهم.

وتشير نتائج هذه الدراسة إلي أن للثقافة السائدة تأثير كبير على اتجاهات أفراد الجماعة

نحو ظاهرة التكاثر الاجتماعي. إنه من غير المقبول التفكير في ظاهرة التكاثر الاجتماعي على أنها أمر لا يمكن تجنبه، ولكن من الواضح أن ذلك ليس أمراً غريباً كما قد يبدو. وبدلاً من ذلك فإن الواضح أن التكاثر الاجتماعي ناتج عن القيم التي تتمتعها الثقافة: ففي الثقافة التي تثنى تفوق الفرد فإن اهتمامات الفرد تقود أدائه، كذلك فإن اهتمامات الجماعة تقود أداء أفرادها في الدول التي تثنى تحمل المسؤولية وتعاون أفراد الجماعة - الثقافة الجمعية .

**مقترحات للتغلب على ظاهرة التكاثر الاجتماعي : Suggestions to Overcome Social Loafing** من الواضح أن اتجاه العاملين لتخفيض مستوى الجهود التي يبذلونها عندما يعملون ضمن جماعة مشكلة مهمة بالنسبة للمنظمات، ولذلك فإن من حسن الحظ أن هناك عدداً من المقترحات للتغلب على آثار التكاثر الاجتماعي.



شكل (7-13)

التكاثر الاجتماعي ليس ظاهرة عالمية قارن الباحثون بين أداء الفرد في كل من أمريكا والصين وإسرائيل في حالة عمله منفرداً أو ضمن جماعة. ومع أن أداء الفرد وحيداً كان أعلى من أدائه ضمن جماعة في أمريكا بسبب التكاثر الاجتماعي، فإن العكس كان هو الصحيح في الصين وإسرائيل حيث لا تحبذ الثقافة السائدة فيهما على الاهتمام بالنفس وترك الزملاء يواجهون المصاعب.

وأحد الحلول المقترحة هي بذل الجهد لجعل قياس أداء كل عضو من أعضاء الجماعة ممكنًا بسهولة، ذلك أن من منشطات التكاسل الاجتماعي ضمن أفراد الجماعة أن من الصعب اكتشاف ذلك، وأن بإمكانهم استغلال زملائهم دون أن يفتن أو ينتبه أحد لسلوكهم، ويصبح ذلك احتمالاً قوياً عندما يكون من الصعب التعرف على أداء كل عامل منفرداً. وقد دعمت نتائج البحوث التي أجريت على تأثير الإعلام الجماهيري. Public Posting هذا الشرح. وبلغه أخرى فعندما يكون أداء كل فرد واضحاً للآخرين (مثل إعلان أرقام المبيعات الأسبوعية على لوحة الإعلانات) فإن احتمال خلود العاملين إلى الراحة على حساب زملائهم يقل بالمقارنة بذلك الاحتمال عندما يكون أداء الجماعة أو الشركة هو متاح للإعلان فقط. ولذلك فكلما سلط الضوء على مشاركة الفرد في أعباء الجماعة كلما زاد الضغط على عضو الجماعة ليزيد مشاركته. وعلى ذلك فإن من الممكن التغلب على التكاسل الاجتماعي عندما يتم توصيف دور العامل في الأعمال المتماثلة التي يتم إضافتها إلى بعضها نظراً لأن من غير المتوقع أن يتكاسل الناس إذا كانوا يخشون الإمساك بهم متلبسين باستغلال زملائهم.

ومن الطرق التي يمكن استخدامها للتخلص من التكاسل الاجتماعي هو جعل العمل مسلياً وأكثر أهمية وإثارة - ذلك أنه من غير المحتمل أن يحاول العامل عضو الجماعة استغلال زملائه إذا كان يعتقد أن العمل حيويًا للمنظمة. وعلى سبيل المثال فكلما قلت أهمية وظيفة البيع من وجهة نظر البائعين، كلما زاد احتمال مشاركتهم في التكاسل الاجتماعي واستغلالهم لزملائهم خاصة عندما يعتقدون أن رؤسائهم يعرفون قليلاً عن مقدار الجهد الذي يبذلونه في العمل. ومن الممكن أن يساعد رجال الإدارة في حل هذه المشكلة عن طريق زيادة الحوافز الداخلية بالوظائف مما يجعلها مسلية، وأكثر إثارة للعاملين فمن المتوقع أن تقل نسبة التكاسل الاجتماعي مع زيادة مستوى التسلية والإثارة في الوظيفة.

وبالإضافة إلى ذلك فمن الممكن ربط نظم الأجور والحوافز بمشاركة العاملين في أنشطة الجماعة، ويؤدي ذلك إلى زيادة اهتمامهم بأداء الجماعة. ويمكن أداء ذلك على سبيل المثال عن طريق إعطاء جميع البائعين في منطقة بيعية معينة حافزاً إذا جاوز أدائهم جميعاً الأهداف البيعية المقررة للجماعة أو الإقليم. وقد يدفع ذلك إلى زيادة اهتمامهم بأهداف الجماعة بدلا من التركيز على الأهداف الفردية، وذلك عن طريق مزيد من متابعة كل منهم لمجهودات زملائه. وهذا شيء مهم نظراً لأن أداء المنظمة يرتبط بأداء الجماعات أكثر من ارتباطه بأداء الأفراد.



ومن الممكن أيضاً التغلب على آثار التكاسل الاجتماعي عن طريق استخدام التهديد بالعقوبات. وإلى المدى الذي يمكننا فيه السيطرة على نقص الأداء باستخدام التهديد بالعقاب يكون بإمكاننا تخفيف حدة الميل إلى التكاسل الاجتماعي. وقد أمكن توضيح أثر التهديد بالعقاب عن طريق تجربة استخدم فيها طلاب الثانوي المشاركون في تدريبات السباحة. إما منفردين أو في مجموعات متسابقة. فقد أُنذر مدرب إحدى الجماعات أفرادها بأنهم جميعاً سيعاقبون بالسباحة دورة إضافية إذا فشل أيّ منهم في سباحة 100 ياردة حرة في وقت محدد. أما في الجماعة الأخرى - مجموعة المراقبة - فلم يتعرض أفرادها لأي تهديد. كيف أثر التهديد بالعقوبة على الأداء؟ لقد وجد الباحثون أن الناس سبّحوا أسرع كأفراد منهم كأعضاء في مجموعات متتالية عندما لم يكن هناك أي تهديد، وأكد ذلك تأثير التكاسل الاجتماعي. أما عندما سلط عليهم التهديد السابق، فقد زاد مستوى أدائهم متخلصين بذلك من تأثير التكاسل الاجتماعي.

وتشير هذه النتائج إلى أن تأثير التكاسل الاجتماعي جوهري، وأنه تهديد خطير لأداء المنظمات. ومن الممكن مع ذلك السيطرة على ذلك التأثير عن طريق عدد من الطرق المضادة للرغبة في التكاسل مثل تعريض المتكاسل لتعاب اجتماعية أو جعل التكاسل مضر باهتمامات الآخرين.

### فرق العمل : نوع خاص من الجماعات Teams: Special Kind of Groups

الآن وبعد أن أصبحت تفهم الجماعات، وكيفية عملها فمن الممكن أن نقارنها بنوع آخر من تجمعات الأفراد يسمى: فرق العمل. وسنصف في هذا البحث فرق العمل والاختلاف بينها وبين الجماعات، ثم نصف الأنواع المختلفة لفرق العمل بالمنظمات. وسنعرض في النهاية إرشادات لتكوين فرق العمل بالمنظمات.

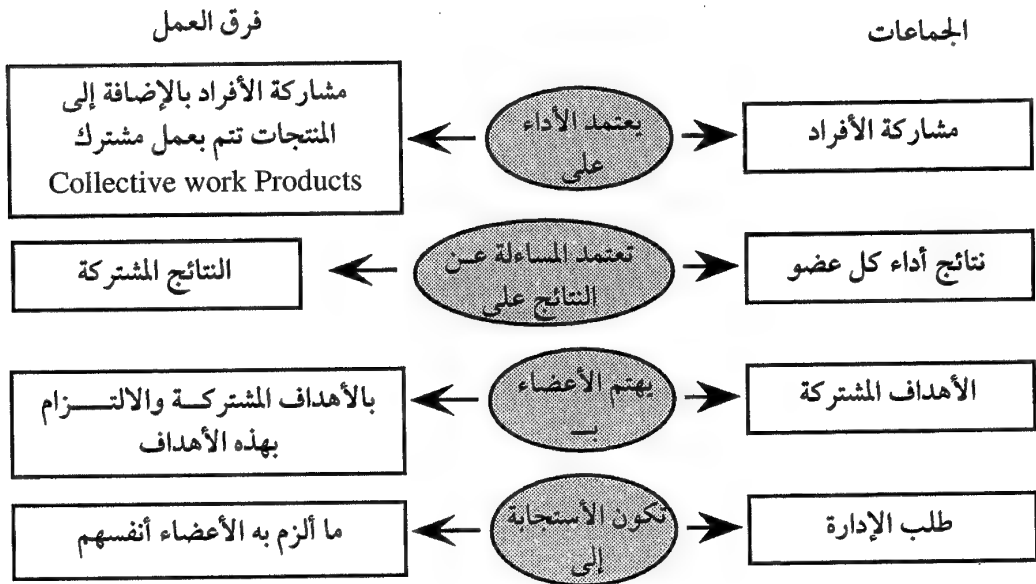
### تعريف فرق العمل والتفريق بينها وبين الجماعات:

#### Defining Teams and Distinguishing Them from Groups

إذا فكرت في بعض الجماعات التي سبق ذكرها خلال الفصل مثل كتلر هامر التي سبق ذكرها في الحالة التي قدمنا بها الفصل، ومثل لجنة الموازنة المفترضة التي ذكرت خلال شرح نموذج المراحل الخمس، فربما عرفت بسرعة أن هناك فروقاً بين هاتين الجماعتين، فكلتا الجماعتين مكونة من أفراد يعملون معاً لتحقيق أهداف مشتركة، ولكن يبدو أن

الروابط بين أفراد الجماعات في شركة كتلر هامر أقوى وأعمق. وربما كان أعضاء جماعة الموازنة مهتمين بعملهم، ولكن يبدو أن أعضاء الجماعات في شركة كتلر هامر ملتزمون إلى حد بعيد بعملهم، كما أنهم منهمكون فيه، وفي كيفية أداء وظائفهم. ولا يعني هذا أن هناك شيئاً خطأ في لجنة الموازنة، فهي في الحقيقة جماعة غمطية. وتعتبر الجماعات المكونة في شركة كتلر هامر نوعاً خاصاً من الجماعات التي يطلق عليها فرق العمل Teams.

ومن هنا فإنه يمكن تعريف فريق العمل بأنه جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة من أهداف الأداء التي ألزموا أنفسهم بتحقيقها. وحتى هذه المرحلة من الشرح فربما لا يكون قد اتضح لنا بدقة الفرق بين الجماعة، وفريق العمل وربما كان هذا الخلط مستمداً ولو جزئياً من إطلاق الناس لفظ الفريق على الجماعة مع أن الجماعة غير الفريق في الحقيقة ويلخص الشكل (14-7) أوجه التفرقة بين الجماعة والفريق.



الشكل (14-7) مقارنة بين الجماعات وفرق العمل

ربما استخدمت الخصائص المذكورة في الشكل للتفرقة بين الجماعة وفرق العمل

وأول هذه الفروق: أن الأداء في الجماعة يعتمد على أداء كل فرد من أفرادها. أما أداء الفريق فإنه يعتمد على مشاركة كل عضو كما هو الحال في الجماعة بالإضافة إلى اشتراك أعضاء الفريق في الإنتاج كفريق يعمل أعضاؤه سوياً.

وثاني هذه الفروق: يتعلق بالمسؤولية عن الوظيفة أو النتائج، فعادة ما يضم أعضاء الجماعة موارد مختلفة لتحقيق أهدافهم، ولكن أداء كل عضو يؤخذ في الاعتبار عند

توزيع عائد العمل أو التعويض عن الجهد الذي بذل لتحقيق تلك الأهداف. ولا يتحمل أعضاء الجماعة عادة أي مسئولية خلاف مسئوليتهم الشخصية. وبالمقارنة بذلك فإن فرق العمل تركز على كل من المسئولية الفردية، والمسئولية المشتركة التي يتحملها أعضاء الفريق معاً. وبلغة أخرى فإن أعضاء الفريق يعملون معاً للوصول إلى نتائج معينة (منتج، خدمة، قرار... إلخ) تعبر عن مساهمتهم المشتركة، كما أن كل عضو يشارك في مسئولية تحقيق الأهداف أو النتائج. وأساس التفرقة هنا يرجع إلى أنه في حال الجماعة فإن كل عضو محاسب عما ألزمه به رئيسه، أما في حال الفريق فإن أعضاءه يلزمون أنفسهم ويصبحون مسئولين عما التزموا به. وثالث هذه الفروق: أن هناك هدفاً يثير أعضاء الجماعة بينما يثير أعضاء الفريق التزامهم بتحقيق هدف ألزموا أنفسهم به. وعادة ما تتعلق أهداف الفريق بالفوز بشيء معين مثل أن يكونوا أول من يحقق شيئاً معيناً أو أفضل من قدم حلاً لمشكلة معينة. وعلى سبيل المثال فإن أعضاء فريق عمل في أحد المصانع التي تواجه مشاكل مالية، قد يلزمون أنفسهم بالعمل على أن تكون شركتهم في مقدمة الشركات المنافسة لها في نفس الصناعة. كذلك فإن أعضاء فريق العمل في إحدى المدارس الثانوية الحكومية قد يتعهدون بتجهيز خريجي المدرسة للعمل في السوق، وأن يكونوا أفضل الخريجين في منطقة أو محافظة معينة. ويعني ذلك أن أعضاء فريق العمل يركزون معاً على هدف عام نبيل في نفس الوقت الذي يسعون فيه إلى تحقيق أهداف أداء محددة، ويبذلون جهودهم بسخاء لتحقيق النجاح في أنشطتهم. وفي الحقيقة فغالباً ما يقال أن الفريق يملك أهدافه، وأن أعضاءه يقضون وقتاً طويلاً لتحديد أهداف الفريق. ويستخدم كل من أعضاء الجماعة وأعضاء فرق العمل الأهداف لمراجعة أدائهم ومدى تقدمهم نحو هذه الأهداف. كذلك فإن أهداف فرق العمل تكون أكثر شمولاً تجعل عملهم ذو معنى وتزودهم بطاقة معنوية للإنجاز الأنشطة المطلوبة.

ورابع هذه الاختلافات: يرجع إلى طبيعة العلاقة والارتباط بين كل من فرق العمل والجماعة وإدارة المنظمة. فجماعات العمل غالباً تكون استجاباتها لطلبات الإدارة. أما فرق العمل فإنه فور انتهاء الإدارة من تحديد العمل المكلفة به الفريق والتحديات التي قد تواجهه عند العمل لإنجاز ما كلف به فإن أعضاءه يتمتعون بالمرونة الكاملة، ونادراً ما تتدخل الإدارة لتوجيههم. وبلغة أخرى فإن فرق العمل تتولى إدارة نفسها بدرجات متفاوتة - بمعنى أنهم أحرار إلى حد ما في وضع أهدافهم، وتحديد الوقت المطلوب للإنجاز، وتحديد مداخل عملهم دون أي تدخل من الإدارة. ولذلك توصف فرق العمل بأنها بطبيعتها، إما مستقلة كلياً أو جزئياً. ولا يعني ذلك أن فرق العمل مستقلة بالكامل، ولا تملك

إدارة الشركة عليها حق الإدارة والإشراف. فمازالوا مطالبين بأن يجيبوا على الأسئلة التي توجهها لهم الرئاسات العليا بالشركة. وغالبًا ما توجه تلك الأسئلة فرق عمل مكونة من رجال الإدارة العليا Top Management Teams .

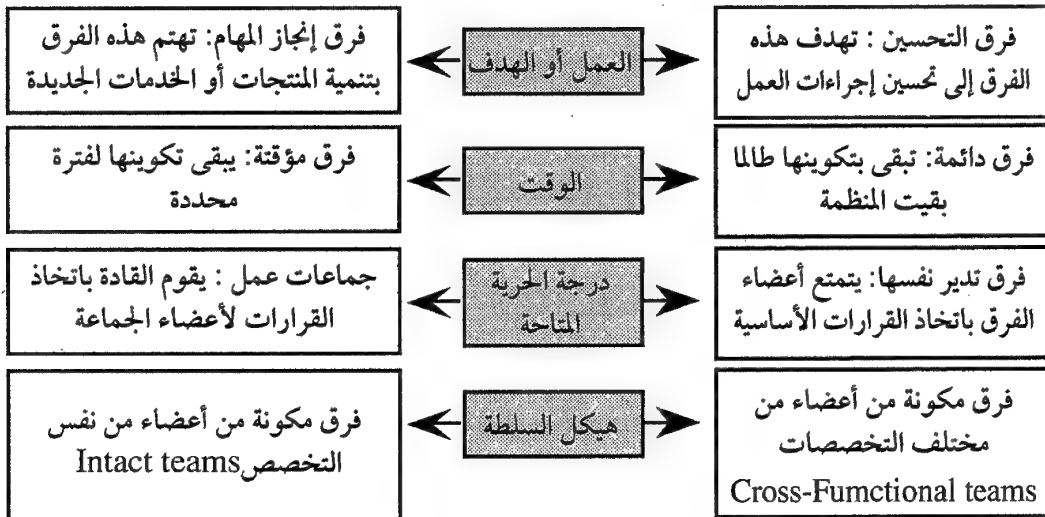
ومن الواضح أن فرق العمل كيانات خاصة. بل إن بعضها يتجاوز الخصائص السابق ذكرها هنا لفرق العمل، وهو ما يعرف بالفرق ذات الأداء العالي High-Performance Teams ويلتزم أعضاء هذا النوع من فرق العمل التزامًا قويًا بتحقيق النمو الشخصي والنجاح لكل عضو من زملائه. وقد أطلق هذا الاسم على النوع السابق من فرق العمل لأن أداؤها غالبًا ما يكون أعلى بكثير من أداء الفرق العادية التي لا يلتزم أعضاؤها بنمو ونجاح باقي الأعضاء. وبالتأكيد فإن أفضل فرق العمل أداء هي فرق العمل التي تتكون من أعضاء يهتم كل منهم بطريقة استثنائية بنجاح الآخرين، ويتبادلون الثقة والاهتمام والتطلع نحو مستقبل أفضل.

### قضية أخلاقية:

يجادل بعض قادة الاتحادات العمالية في عدالة فرق العمل نظرًا لأن أعضاءها يبذلون جهدًا دون الحصول على المقابل الذي يستحقونه، ما شعورك تجاه هذا الجدل؟

### أنواع فرق العمل Types of Teams :

ليس من المستغرب وجود العديد من أنواع فرق العمل نظرًا للشهرة الواسعة التي اكتسبتها هذه التنظيمات في هذه الحقبة الزمنية. ولتسهيل فهم هذه التقسيمات قام العلماء بتقسيم فرق العمل إلى مجموعات مختلفة وفقًا لأربعة أبعاد رئيسية (موضحة في الشكل 15-7).



المصدر بناء على مقترحات مهران Mohrman سنة 1993

الشكل (15-7)

ربما أمكن التمييز بين فرق العمل الموجودة في المنظمات بناء على أربعة أبعاد رئيسية محددة هنا

**العمل أو الهدف :** يرتبط البعد الأول بالعمل الأساسي والهدف الأساسي لفرق العمل . فبعض الفرق التي تهتم بإنجاز المهام تهتم بالعمل التي تؤديه المنظمة الأم، مثل تنمية وتصنيع المنتجات الجديدة، وتزويد العملاء بالخدمات التي يطلبونها... إلخ. وينصب اهتمام هذا النوع من فرق العمل على استخدام موارد المنظمة للحصول على النتائج المطلوبة سواء أكانت تلك النتائج منتجات أم خدمات. (ومن الواضح أن فرق العمل التي كونتها شركة كتر هامر من هذا النوع). وهناك نوع آخر من تلك المجموعة يطلق عليه: «فرق التحسين» يهتم أساساً بتحسين إجراءات العمل التي تتبعها الشركة الأم. وعلى سبيل المثال فإن شركة تكساس انسترومنت Texas Instrument اعتمدت على فرق العمل لتحسين مستوى جودة إنتاج مصانعها في ماليزيا.

**البعد الزمني:** البعد الثاني هو البعد المرتبط بالزمن. وبالتحديد فإن هناك أنواع من فرق العمل تشكل بصفة مؤقتة لإنجاز عمل محدد. وينتهي وجود هذا النوع بانتهاء المهمة التي أسندت إليه. وعلى الجانب الآخر فهناك فرق عمل دائمة تشكل وتستمر في العمل طالما كانت المنظمة موجودة. مثال النوع الأول فريق العمل المشكل لابتكار منتج أو خدمة جديدة - حيث ينتهي وجود ذلك الفريق بانتهائه من تنمية المنتج أو الخدمة المكلف بها- ومثال النوع الثاني الفريق المشكل لخدمة العملاء، حيث يستمر وجوده طالما بقيت المنظمة في السوق - أي أنه يصبح جزءاً ثابتاً في هيكل المنظمة.

**البعد المرتبط بدرجة حرية الفريق:** هذا هو البعد الثالث وهو مرتبط بدرجة حرية الفريق في العمل. فعلى أحد الجوانب يقوم قادة مجموعات العمل باتخاذ القرارات نيابة عن أعضاء الجماعة، ويقوم هؤلاء الأعضاء بمهمة التنفيذ. وقد أصبح هذا النوع التقليدي من الجماعات أقل شهرة الآن، وذاعت بدلاً منه شهرة النوع الآخر الذي يتميز فيه أعضاء الفريق بحق إتخاذ القرارات الهامة الخاصة بعملهم. ويطلق على هذا النوع من الجماعات فرق العمل التي تدير نفسها Self-managed Teams أو تلك التي توجه نفسها Self-directed Teams وعادة ما تتشكل تلك الفرق من عدد صغير من الأعضاء - حوالي عشرة- الذين يضطلعون بالأعباء التي كان يقوم بها رؤساؤهم. وتتضمن هذه الأنشطة القيام بأعباء الوظائف، وتقرير سرعة الأداء، وتحديد كيفية تقويم مستوى الجودة، وكذلك تحديد أعضاء الفريق. ويضم الجدول 3-7 تلخيصاً بالفروق الجوهرية بين جماعات العمل التقليدية، وفرق العمل التي تدير أو توجه نفسها.

وفي هذه الأيام فإن فرق العمل قد أصبحت منتشرة، وما تزال شهرتها تنمو حتى هذه اللحظة ويستخدمها الآن 20% من الشركات الأمريكية. وهذه النسبة في طريقها لأن تصبح 50%. ومن الشركات الكبرى التي تستخدم فرق العمل شركات زيروكس، وهولت بكارد، هني ول Honeywell، وببسي كولا. وفي الحقيقة فإن شركات جنرال موتورز، وبروكتر أند جامبل، وكنج إنجن Cummins Engine تستخدم هذه الفرق منذ أكثر من ثلاثين عاماً.

**البعد المرتبط بهيكل السلطة:** هذا هو البعد الرابع، وهو يعكس مدى ارتباط فرق

العمل بالهيكل العام للسلطة في المنظمة - بمعنى مدى الارتباط بالتوزيع الرسمي للسلطة الوظيفية. ففي بعض المنظمات مازالت فرق العمل مرتبطة بقوة بالوظائف التنظيمية. فعلى سبيل المثال فإن شركة رالستون- بورينا Ralston-Purina تنظم المشروعات بطريقة تمكن العاملين من العمل معاً في منتج معين طول الوقت، ولا يستخدمون تخصصهم في أي منتجات أخرى. وفي ظل هذا النوع من التنظيم تعمل فرق العمل بعيدة عن أي نوع من الغموض الذي قد ينشأ عن توزيع جهود أعضائها بين مجالات الخبرة المختلفة.

ومع تعدد استخدام فرق العمل فإنها تنتقل بين المجالات الوظيفية المختلفة (مثل التسويق والتمويل والموارد البشرية... إلخ). ويطلق على هذا النوع من الفرق فرق الوظائف المتعددة- وهي تتكون من عاملين على نفس المستوى الوظيفي بالمنظمة، ولكنهم يعملون في أقسام مختلفة- أي أنهم ذوو تخصصات مختلفة. وتساعد فرق الوظائف المختلفة على الحصول على التعاون المطلوب بين أقسام المنظمة المختلفة لإنجاز المشروعات الكبرى. ولا بد من النظر إلى الحدود القائمة بين الأقسام المختلفة في الشركات التي تستخدم هذا النوع من فرق العمل على أنها قابلة للاختراق.

جدول (3-7) مقارنة جماعات العمل التقليدية بفرق العمل التي تدير نفسها. يوضح الملخص الآتي أن جماعات العمل التقليدية تختلف عن فرق العمل التي تدير نفسها من عدة زوايا هامة

فرق العمل التي تدير نفسها	جماعات العمل التقليدية
- حافظها الأساسي خدمة العملاء.	- حافظها الأساسي تحقيق رغبات الإدارة.
- قوة عمل متعددة المهارات.	- تركز مهارات الجماعة في مجال واحد.
- عدد محدود من توصيف الوظائف.	- عدد كبير من توصيف الوظائف.
- تقاسم واسع للمعلومات بين الأعضاء.	- معلومات محدودة أساساً.
- عدد محدود من المستويات الإدارية.	- عدد كبير من المستويات الإدارية.
- يركز الفريق على الشركة ككل.	- التركيز على الوظيفة أو القسم.
- تقاسم الأهداف بين أعضاء الفريق.	- أهداف منفصلة لكل عضو.
- يبدو أعضاؤها كما لو كانوا غير منظمين.	- يبدو أعضاؤها أكثر تنظيماً.
- يركزون على تحقيق الأهداف.	- تركيزهم على حل المشاكل التي يواجهونها.
- أعضاؤها أكثر التزاماً.	- الإدارة هنا هي الأكثر التزاماً.
- تتميز بالتحسين المستمر.	- تحسينات تتم على فترات متباعدة Incremental
- تسيطر على نفسها.	- تخضع لسيطرة وتوجيه الإدارة
- عملها مؤسس على تحقيق القيم (الأهداف).	- عملها مؤسس على اتباع السياسات والإجراءات.

المصدر : أخذ هذا الجدول من المرجع الآتي :

K. Fisher, Leading Self- Directed Work Teams, 1993, New York: McGraw- Hill.

والحقيقة أن العاملين في الشركات التي تستخدم هذا النوع من فرق العمل غالباً ما يكونون أعضاء في العديد من الفرق. وهذا يتطلب أساساً لنجاح هذا النوع من الشركات. فعلى سبيل المثال فإن أعضاء فريق الإنتاج لابد أن ينسقوا أنشطتهم بعناية مع فريق التسويق. ويرتبط مدى إكتساب العاملين لرؤية أشمل بمدى مشاركتهم في العديد من فرق العمل بالمنظمة، وكلما تعددت تلك المشاركات كلما كانت رؤيتهم لمشاكل الشركة وأهدافها أكثر شمولاً ووضوحاً وكلما زادت مساهماتهم في نجاح الشركة.

ولفترة زمنية تزيد عن العقد تعتمد شركات صناعة السيارات الكبرى في أمريكا واليابان على الفرق الوظيفية لتنمية وإنتاج السيارات الجديدة. فعلى سبيل المثال فإن الموديل الناجح لدوج المسمى ددج نيون Dodge Neon تمت تنميته بالكامل بواسطة فريق من الخبراء جمع من مختلف الوظائف بالشركة وبالمثل قامت شركة بوينج بتكوين فريق من هذا النوع لتصميم وإنتاج طائراتها الأخيرة بوينج 777. وفي كلتا الحالتين تم تقديم المنتج إلى السوق بسرعة عالية ومستوى جودة غير مسبوق. وربما تتخيل معنا أن إدارة فريق يكون من تخصصات مختلفة أمر صعب (شكل 7-16). فالعاملون من مختلف التخصصات بحاجة إلى مزيد من الوقت ليحققوا الاتصال الجيد ببعضهم وينسقوا أنشطتهم. كما تحتاج هذه الفرق إلى مزيد من الوقت لتنمية القبول والثقة المتبادلة المطلوبين لعمل أعضاء الفريق بكفاءة معاً. ومع ذلك فإن النجاح الكبير الذي حققه، ذلك النوع من فرق العمل شجع الإدارة على تحمل مصاعب إدارتها.



**الشكل (7-16) فرق العمل المكونة من أعضاء من وظائف مختلفة في شركة بريتش بتروليام نورج BP Norge** تعود العاملون بفرع شركة البترول البريطانية الموجود بالنرويج أن يقوموا بأعمال منهكة خلال استخراج البترول من بحر الشمال. والآن فإنهم يواجهون تحديات من نوع آخر - ذلك هو عملهم معاً في فرق عمل تدير نفسها وتتكون في نفس الوقت من أعضاء من الأقسام الوظيفية المختلفة بالشركة. ولم يكن النجاح في ذلك أمراً سهلاً خاصة في ظل اختلاف اللغة المهنية للأعضاء الذين ينتمون إلى دول مختلفة. ولكن إدارة الشركة تعتقد أن هذا النوع من فرق العمل قد حقق نجاحاً جيداً، ولذلك فإنها تفكر في تبنيه في مواقع عملها الأخرى.

## إرشادات للعمل الصحيح

### تكوين فرق العمل على أربع مراحل Creating Teams In Four Stages

تكوين فرق العمل ليس عملاً سهلاً. إنه يتطلب تجميع المزيج الصحيح من المهارات المطلوبة والأفراد الذين يرغبون في العمل معاً كفريق. وعندما يتم ذلك فإن تصميم فريق العمل يعتبر مشروعاً يتكون من أربع مراحل متميزة. ويساعد اتباع تلك المراحل على وضع أقدام الفريق على طريق النجاح مبكراً.

- المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل العمل. قبل تكوين الفريق فعلاً ينبغي أن يصدر قرار بشأن ما إذا كان ينبغي تكوين الفريق. فربما يرغب المدير في إسناد العمل إلى عدد من العاملين الذين يؤدي كل منهم جزءاً من العمل منفرداً على أن يقوم كل منهم برفع تقارير عن أدائه إلى ذلك المدير. وقد يرغب في تشكيل فريق إذا كان يعتقد أن هذا الفريق سيفكر في العمل بطريقة أعمق وبطريقة ابتكارية. وعند التفكير في تشكيل الفريق فمن المفيد معرفة العمل الواجب أدائه، بالإضافة إلى إرساء أهداف الفريق. كذلك فلا بد من التعرف على المهارات التي تحتاج إليها لإنجاز النشاط. ولا بد أيضاً من صدور قرار مبكر بتحديد سلطات الفريق فيما كانت مهمة الفريق تقديم النصيحة والاستشارة للمدير، وربما أعطى الفريق كامل السلطة والمسئولية لإنجاز المهمة المكلف بها (فريق يقين عمل أعضائه بنفسه).

- المرحلة الثانية: إيجاد بيئة عمل جيدة. إضافة إلى ما تم تحقيقه في المرحلة السابقة فلا بد أن تتأكد الإدارة من توفر الموارد التي تمكن فرق العمل من القيام بالمهام الموكلة إليها. ويشمل ذلك الموارد المادية، مثل الآلات والمعدات والأموال، والموارد البشرية مثل وجود مزيج المهارات المناسب، بالإضافة إلى دعم إدارة المنظمة مثل توفر الرغبة في ترك الحرية لأعضاء الفريق ليؤدوا عملهم بالطريقة الأنسب لهم. وما لم يُوفر المديرين الظروف الملائمة لنجاح الفريق فإنهم يساهمون في فشله.

- المرحلة الثالثة: تكوين وبناء الفريق. هناك ثلاثة أشياء يمكن أن تساهم في تحقيق البداية الجيدة لفرق العمل وهي: (1) قيام المديرين بتكوين أعضاء الفريق بطريقة واضحة. وقد تحقق فشل بعض الفرق لأن عضويتها تركت غير محددة بدقة. وتؤدي إزالة الغموض المرتبط بعضوية الفريق إلى التغلب على الارتباك والإحباط الذين قد يوجدان في بداية تكوين الفريق: (2) قبول الأعضاء للأهداف والأنشطة العامة للفريق: وما لم يتحقق ذلك فلا مناص من مواجهة الفشل. (3) على المسئولين بالمنظمة توضيح عمل الفريق ومسئوليته. بمعنى أن يحددوا بدقة المتوقع من الفريق، وليس من الضروري تحديد طرق الأداء. فهل سترك لأعضاء الفريق القيام بالتخطيط وتقييم الأداء؟ إذا كانت تلك هي رغبة الإدارة فلا بد من ذكرها بوضوح.

- الخطوة الرابعة: تقديم المساعدة المطلوبة باستمرار للفريق في العمل. في النهاية وفور بدأ الفريق في العمل، فمن الواجب على المديرين مساعدة الفريق في التخلص من المشاكل، وعلى تحسين مستوى أدائه. وقد يتم ذلك على سبيل المثال بتقديم النصيحة للأعضاء المثيرين للمشاكل أو باستبدالهم بغيرهم. كذلك قد تتحقق تلك المعاونة عن طريق إعادة تزويد الفريق بالموارد المادية التي تم استهلاكها أو باستبدالها بأفضل منها. وليس من الحكمة تدخل المديرين في شئون فريق شق طريقه بنجاح، كما أنه ليس من الحكمة إضاعة فرصة تدخل الإدارة التي قد تؤدي إلى تحسين مستوى أداء الفريق الناجح.



وستتعرف بالتأكيد على المهارات الإدارية العالية المطلوبة لتكوين فرق العمل وإدارتها بطريقة ناجحة عندما تفكر بعمق في المقترحات الأربع السابق ذكرها . وكلما اكتسب المديرون هذه المهارات، وكلما ازدادت خبرات الأعضاء في التعامل مع فرق العمل الناجحة كلما أصبحت الخطوات الأربع السابقة أمراً طبيعياً بالنسبة لكل المهتمين بفرق العمل . وقد عبر أحد الخبراء عن ذلك فقال: " عندما يتم الانتهاء من إحدى المراحل، فإن الاستثمار الضخم الذي بذل لجعل الفريق يعمل بنجاح يدر عائداً ضخماً في شكل أداء مؤثر للمنظمة ومستوى جودة الخبرة التي اكتسبها المديرون وأعضاء الفريق .

### أداء فرق العمل المؤثر Effective Team Performance

في السنوات الحديثة أخذت الصحف والمجلات الشهيرة تظننا بسيل من التقارير التي تتحدث عن النجاحات المختلفة التي تحقّقها فرق العمل في مجالات خدمة العملاء والإنتاجية وتحسين الناتج النهائي للمنظمات التي استخدمت فرق العمل . ويلخص الجدول (4-7) عينات من نتائج تلك التقارير .

ومن الواضح أن مثل تلك التقارير قد قادنا إلى الاعتقاد بأن أداء فرق العمل رائعاً . ومع ذلك فإنه من المهم أن نستوضح مدى صحة هذه الادعاءات . ولذلك فإننا سنفحص في هذا الجزء الأدلة والبراهين التي ذكرت عند الإجابة عن مدى جودة أداء فرق العمل . ثم نقوم بعد ذلك بدراسة العقبات التي قد تعترض نجاحها، ثم نقدم بعض المقترحات التي تدعم نجاح هذه الفرق .

### ما مدى نجاح فرق العمل؟ How Successful Are Teams?

من الصعب إجابة الأسئلة المتعلقة بمدى نجاح فرق العمل في المنظمات، ولا ترجع الصعوبة إلى أن هناك أنواعاً مختلفة من فرق العمل تؤدي أنواعاً مختلفة من الأنشطة في المنظمات العديدة فقط، ولكن لأن فوائد فرق العمل تتأثر بعدد من العوامل التي تمتد بعيداً عن الفوائد المتوقعة من فرق العمل مثل الدعم الإداري، وظروف الاقتصاد، والموارد المتاحة، وما شابه ذلك . ولذلك فإن فهم التأثير الحقيقي لفرق العمل يعتبر خدعة في أفضل الأحوال .

وقد زادت هذه الصعوبة بسبب القصص التي توردها الدوريات الإدارية الحديثة في صدر صفحاتها عن نجاح فرق العمل . ما مقدار الخدعة المتأثرة بالموضات الحديثة في الإدارة، وما هو التأثير الحقيقي الذي ترده الأدلة والبراهين الحقيقية إلى أسلوب فرق العمل؟ لحسن الحظ فإن عدداً من البحوث إستقصت هذه القضية .

## جدول (4-7)

تلخيص لبعض قصص النجاح التي حققتها بعض المنظمات عن طريق استخدام فرق العمل

المتن	المنظمة
- تخفيض تكلفة الإنتاج بنسبة تراوحت بين 30-50% .	- بروكتر آند جامبل P&G.
- تخفيض الأخطاء التي تحدث عند تقديم الخدمة (أخطاء الفواتير والطرود المفقودة) بنسبة 13%.	- فيدرال اكسبريس Federal Express.
- تخفيض متوسط إنهاء إجراءات التعاقد من 2-27 يوم.	- شيناندو للتأمين على الحياة Shenandoah Life Insurance.
- تخفيض التكاليف ومرتجعات المبيعات بنسبة 45% و 75% على التوالي.	- شيروين وليام ريتشموند Sherwin- Wil- liams Richmond.
- تغيير وضعها من شركة تحقق أقل الأرباح إلى شركة تحقق أعلى الأرباح خلال سنتين.	- تكترونكس بورتابلز Tektronix Portables.
- ارتفاع الإنتاجية بنسبة 60% .	- روم أند هاس نوكسفل Rohm and Haas Knoxville.
- زيادة الإنتاج بنسبة 25% وتخفيض التكاليف بنسبة أكبر من الشركات المنافسة وكذلك تخفيض الحوادث والتمارض والغياب بنسبة 50% .	- تافستك كول ماين Tavistock coal mine.
- تخفيض زمن الدورة من 17 أسبوع إلى أسبوع واحد.	- لتاجم الفحم Westinghouse.
- استطاعت فرق العمل أن تنهي إجراءات تأجير 800 طلب عقد إيجار في اليوم بدلاً من 400 عقد في ظل النظام القديم. تمت بنسبة 40-50% سنوياً.	- وستنجهاوس إير دراى Westinghouse Airdrie.
- زيادة الإنتاجية بنسبة 250% .	- آت آندت كروت كورب AT&T Credit- Corp.
- زيادة الإنتاجية 20% وتخفيض وقت بحث الطلب 75%.	- جنرال اليكترىك سالزبرى General Electric Salisbury.
- إنتاج الموتورات بتكلفة تساوي تكلفة الموتورات اليابانية وهي \$8000 للموتور الذي يباع بسعر 12000% .	- إيد أسوشيتشن فورلوثرز Aid Associa- tion For Lutherans (AAL).
- زيادة الإنتاجية بنسبة 30% بالمقارنة بالأسلوب التقليدي.	- كمز الحن جيمس تاون Cummins Engine Jamestown.
- أعلى المنتجات جودة بأقل تكلفة بالمقارنة بأي مصنع آخر من مصانع الشركة.	- زيروكس Xerox.
- تخفيض تكلفة الإنتاج 25% بالمقارنة بتكلفة المصانع العلوية للشركة.	- بست فود زلتل روك Best Foods Little Rock.
- تخفيض نسبة المعيب أكثر من أي مصنع سيارات ياباني.	- فولفو كالمار Volvo Kalmar.
- زيادة الإنتاج بنسبة 33% ومضاعفة الأرباح.	- فورد هورماسيلو Ford Hormasillo.
- مضاعفة الأرباح.	- ويرهاوسر مانيتوك Weyrhauser Manitowoc.
- زيادة الإنتاجية 40% بالمقارنة بالمصانع التقليدية.	- نورذرن تليكوم هاريسبيرج Northern Tele- com Harrisburg.
- زيادة الإنتاج 280% وزيادة مستوى الجودة من 82% إلى 99,5%.	- جنرال ملز General mills.
- تخفيض التكاليف ووقت الإنتاج بنسبة 50% .	- هني ول تشاندلر Honeywell Chandler.
- زيادة الإنتاجية 20%، وتخفيض وقت تحت الطلب 75%.	- امريكا ترانستك American Transtech.
	- إيد أسوشيتشن فورلوثرز Aid Associa- tion For Lutherans (AAL).

- البراهين المأخوذة من الاستقصاءات: أحد الطرق المباشرة للحصول على خبرات المنظمات التي استخدمت فرق العمل هو استقصاء آراء المسؤولين في المنظمات التي استخدمتها. وقد قامت بذلك دراسة كبرى. وقد تضمنت عينة الدراسة عدة مئات من أكبر ألف شركة أمريكية، وقد استخدم 47% من هذه الشركات فرق العمل في مواقع مختارة من الشركة وليس على مستوى الشركة كلها. وقد حظيت فرق العمل بالاحترام في المواقع التي استخدمت فيها. وقد اعتبر 53% ممن تم استقصاؤهم أن فرق العمل ناجحة جداً أو ناجحة عام 1987، ولكن هذا الرقم ارتفع إلى 60% فقط بعد ثلاث سنوات، وفي سنتي 1987 و 1990 اعتبر 1% فقط ممن تم استقصاؤهم أن فرق العمل أسلوب فاشل أو فاشل جداً. وأما باقي من تم استقصاؤهم 46% و 39% فلم يصلوا إلى قرار بعد بشأن فرق العمل.

- أدلة مأخوذة من دراسة الحالات: حصلنا من الدراسة المتعمقة للشركات التي استخدمت فرق العمل على أدلة إضافية على قوة تأثير فرق العمل<sup>(٦٨)</sup>. ومع أنه من الصعب إجراء المقارنات الكمية بين أداء فرق العمل في المنظمات المختلفة، فإن بحوثاً من هذا القبيل تقدم لنا مزيداً من أسباب نجاح فرق العمل.

وعلى سبيل المثال فإن مجموعة من الباحثين قاموا بتحليل أداء فرق العمل المستخدمة بمصنع شركة جنرال موتورز للبطاريات الموجود بمدينة فتزجيرالد - ولاية جورجيا Fitzgerald Georgia. ويعمل 320 عاملاً في هذا المصنع في أنواع مختلفة من فرق العمل. كما يعمل المديرون في هذا المصنع في فرق دعم، أما رجال الإدارة الوسطى فإنهم، يكونون فرقاً للتنسيق مثل فرق المشرفين على التنفيذ والفينين. وأما فرق العاملين فإنها تشكل وحدات عمل طبيعية يتراوح عددها بين ثلاثة وتسعة عشر عاملاً يؤدون عملاً معيناً. وهناك تنسيق جيد بين عمل هذه الفرق، ولكن كلاً منها يعمل كما لو كان نشاطاً مستقلاً.

ويقوم العاملون في هذا المصنع بأداء أنشطة مختلفة أثناء عملهم ضمن فرق العمل، ولذلك لا يتم تعويضهم بناءً على الوظيفة التي يشغلونها بل على أساس المعارف التي يكتسبونها والمهارات التي يتقنونها. وفي الحقيقة فإن أعلى هؤلاء العاملين أجراً هم الذين يظهرون تفوقاً واضحاً في عدد من الوظائف التي تؤدي في نوعين من فرق العمل عن طريق امتحانات يتطلب النجاح فيها مهارات كثيرة. وهذه هي طريقة شركة جنرال موتورز في تعويض من ينشطون لتوسيع إدراكهم وفهم مشاكل الآخرين. وقد أظهرت مقاييس كثيرة أن هذا المصنع ناجح إلى حد بعيد. فتكاليف الإنتاج فيه أقل منها في المصانع المماثلة التي تدار بطريقة تقليدية، كما أن معدلات دوران العاملين فيه أقل من المتوسط العام بالشركة. كما أن استقصاءات العاملين فيه تشير إلى أن معدلات الرضا الوظيفي بينهم أعلى منها في أي مصنع من مصانع الشركة.

والحالة السابقة مثلاً للشركات المختلفة التي استخدمت فرق العمل بطرق مختلفة. والقاسم المشترك بينها هو هو الدرجة العالية من النجاح ولو مع وجود بعض المصاعب.

وهناك المزيد والمزيد من تلك الحالات. وترسم نتائج الحالات التي تم دراستها لتطبيق أساليب فرق العمل بالشركات صوراً من التأثير الجيد لذلك الأسلوب. ولكن مثل هذا النوع من الدراسة قد لا يكون موضوعياً بالكامل، وفوق كل ذلك فقد لا ترغب الشركات في إذاعة فشلها على العالم. ولا يعني ذلك أنه لا يمكن الثقة في الدراسات التي تتم وفقاً لأسلوب الحالات الدراسية. فبال تأكيد فإنه عندما يتم جمع البيانات بواسطة باحث من خارج الشركة - مثل تلك الدراسات المذكورة هنا - فإن المعلومات والقصص التي يذكرونها عن كيفية استخدام فرق العمل ونتائج استخدامها تكشف لنا الكثير عن تلك الفرق.

**الأدلة المستقاة من التجارب:** بالرغم من الإعجاب بالآثار المستفادة من دراسة النتائج التي حصلت عليها الشركات التي طبقت أسلوب فرق العمل: فإن هناك شك في موضوعية تلك النتائج كما سبق الإشارة إلى ذلك. ولذلك بدأ الباحث في إجراء تجارب علمية تتسم بوجود مجموعات مراقبة ومجموعات تجريبية للتعرف على التأثير الحقيقي لاستخدام فرق العمل. وعلى سبيل المثال فقد قارنت إحدى الدراسات بين عدد من عناصر أداء العمل واتجاهات العاملين لدى مجموعتين من العاملين في أحد مصانع إصلاح عربات السكك الحديدية بأستراليا. وفي أحد هاتين المجموعتين: كان فريق العمل يدير نفسه ويتخذ أعضاؤه القرارات الجوهرية الخاصة بهم. وأما الثاني: فقد كُون وأدير وفقاً للأسلوب التقليدي الذي يحدد فيه المشرف للعاملين ما يجب عليهم القيام به.

وقد أظهرت مقارنة أداء الفريقين بعد عدة أشهر من تكوينهما وعملهما أن معدلات الغياب والحوادث وترك العمل منخفضة كثيراً بالنسبة للفريق الذي يدير نفسه بالمقارنة بها بالنسبة للفريق الذي يعمل وفقاً للأسلوب التقليدي. وقد أظهرت تجارب أخرى أن معدلات الرضا الوظيفي عالية لدى فرق العمل بالمقارنة بها لدى جماعات العمل التي تدار وفقاً للأسلوب العادي، ويتلقى فيها العاملون الأوامر من رؤسائهم. وعلى ذلك فعلى الرغم من أن كل عضو من أعضاء فرق العمل الحديثة قد لا يكون أكثر إنتاجية، فإن استخدام فرق العمل قد مكن الشركات من الاستغناء عن عدد من الوظائف الإشرافية، وبذلك زادت ربحية المنظمة.

### عقبات أساسية أمام نجاح فرق العمل: Potential Obstacles to Success

ذكرنا فيما سبق عدداً من قصص فرق العمل الناجحة، كما أشرنا إلى عدد من الصعوبات والمشاكل التي تواجه تطبيقها. وفي النهاية فإن العمل ضمن فريق يتطلب الكثير الذي ربما لا يكون البعض مستعداً لتحمله أو بذله. ولحسن الحظ فإن بإمكاننا التعلم من خبرات الآخرين. وقد أشار تحليل حالات الفشل التي صاحبت محاولات الشركات استخدام فرق العمل إلى عدد من المشاكل التي يمكن تجنبها إذا علم بها من يحاولون تقديم هذا الأسلوب بشركاتهم. وسنورد هذه المشاكل فيما يلي:

١- عدم رغبة أعضاء الفريق في التعاون معاً. وقد حدث هذا منذ عدد من السنوات في

مصنع شركة داوكيميكال Dow Chemical Company في وسط ميتشيجان عندما كون فريق عمل كلف بتنمية مادة بلاستيكية صمغية. وقد أراد بعض الأعضاء- العاملين في البحوث- إتفاق عدة أشهر في تنمية واختبار مادة جديدة، بينما رغب العاملون في قسم الإنتاج في تطوير المادة الموجودة والبدء في الإنتاج فور التطوير. ولم يتنازل أحد الفريقين عن موقفه مما تسبب في إلغاء الفريق ويحدث عكس ذلك عندما تكون لدى أعضاء الفريق رؤية واضحة للعمل المطلوب منهم، وعندما يلتزمون بتحقيقه. هنا يكونون متعاونين جداً مما يؤدي إلى نجاح الفريق.

2- عدم الحصول على الدعم الكافي من الإدارة العليا. فكر على سبيل المثال في حالة الفشل التي لحقت بمصنع شركة بيوريتان بنيت Puritan-Bennett Corporation لصناعة معدات التنفس الموجود بمدينة لينكا ولاية كانساس. فبعد سبع سنوات من العمل لتنمية برامج معدلة لمعدات التنفس لم يتمكن الفريق من إنجاز مهمته، بالرغم من أن متوسط تنمية مثل تلك المعدات ببرامجها هو ثلاث سنوات فقط. وقد أرجع روجر ج. دوليدا Roger J. Dolida رئيس قسم البحوث والتنمية بالشركة فشل الفريق إلى أن الإدارة العليا لم تضع الفريق أبداً ضمن أولوياتها، بل إنها رفضت تزويده ببعض العاملين المهمين اللازمين لإنجاز المهمة. وكما عبر عنها بلغته "إذا لم تشتتر الإدارة العليا الفكرة فلا يمكن أن يتحرك الفريق لأي مكان.

3- عدم رغبة بعض المديرين في التخلي عن السلطة. وهذا من أسباب الفشل الشائعة. ذلك أن المشرفين الناجحين شقوا طريقهم إلى أعلى عن طريق إعطاء أوامر جيدة، ثم تنفيذ هذه الأوامر. أما قادة فرق العمل فإن عليهم تحقيق الإتفاق بين أعضاء الفريق والسماح لهم باتخاذ قراراتهم معاً. ولذلك فليس من المتوقع أن يتخلى المشرفون عن سلطاتهم بسهولة. وقد ظهرت هذه المشكلة في مصنع بوش آند لومبو Bausch & Lomb للنظارات الشمسية بمدينة روتشستر ولاية نيويورك Rochester, New York. ففي سنة 1989 نظمت الشركة 1400 عامل للعمل في 38 فريق. وبحلول عام 1992 لم يستطع نصف المشرفين التأقلم مع هذا التغيير بالرغم من حصولهم على تدريب عميق عن كيفية العمل كعضو في فريق. وكان هؤلاء المشرفون يجادلون بطريقة سيئة إذا لم يقبل الفريق آراءهم. وفي النهاية تمت إعادة توزيعهم على فرق أخرى (انظر شكل 7-17). وقد اتبعت الإدارة في شركة شلبي داي كاستنج Shelby Die Casting Company لسبك الصلب بمدينة شلبي ولاية ميسيسيبي Mississippi. فقد استغنت الشركة عن المشرفين الذين رفضوا المساواة والتعاون مع باقي أعضاء الفريق، وتركت أعضاء الفريق يديرون أنفسهم. وقد كانت نتيجة ذلك توفير 250000% من أجور المشرفين السنوية، كما زادت الإنتاجية بنسبة 50%، وتضاعف ربح الشركة تقريباً. والرسالة هنا واضحة، وهي أن الشركة لا ترحب بمن لا يستطيع العمل بنجاح في الفريق.

4- فشل الفريق في التعاون مع الفرق الأخرى بالشركة. وقد حدثت هذه المشكلة في

قسم النظم الطبية بشركة جنرال اليكتريك حيث قامت الشركة بتكوين فريقين من المهندسين أحدهما في ووكيشا، Waukesha ويسكنسون Wisconsin والآخر في مدينة هينو Hino باليابان لتنمية برامج لآلاتها التي تعمل بالموجات فوق الصوتية Ultrasound. وقد أصر كل من هذين الفريقين على بعض خصائص المنتجات التي جعلت كل منتج يحظى بشهرة في الدولة التي أنتج فيها، كما قام كل فريق بتكرار عمل الآخر. وعندما تقابل الفريقان فصلت بينهما حواجز اللغة والثقافة والبعد المكاني. ولذلك فإنه بدون وجود التعاون بين فرق العمل وبدون التعاون بين أعضاء كل فريق فلن تستطيع الشركات الحصول على المزايا التي رغبت فيها عند تكوين تلك الفرق.



الشكل (7-17) التردد في التخلي عن السلطة عائق أساسي لنجاح الفريق

قابلت شركة بوش ولومب درجات مختلفة من النجاح عندما استخدمت فرق العمل في مصانع النظارات الشمسية، وفي هذه الشركة وغيرها فإن أحد أسباب الفشل كان تردد كثير من المديرين في التخلي عن السلطة التي اكتسبوها يوماً ما

### السلوك التنظيمي حول العالم: OB Around The World

#### المقارنة بين نجاح فرق العمل في اليابان وأمريكا وبريطانيا:

عندما تواجه فرق العمل في شركتك مشكلة تدفعك لطلب النصيحة فأين تتوجه؟ هل ستوجه إلى دليل السياسات في الشركة؟ أم إلى السياسات غير الرسمية؟ أم إلى رؤسائك؟ أم إلى زملائك في الفريق أو الفرق الأخرى؟ أم إلى خبرتك الشخصية؟ وبالإضافة إلى هذا فأين هذه البدائل أفضل؟ ربما

كانت الإجابة على هذين السؤالين ترتبط بشقافة الدولة التي يعيش فيها فريقك. ففي الثقافة الفردية كما هو الحال في أمريكا وبريطانيا يفضل الناس الاعتماد على أنفسهم أما في الثقافة الجماعية. كما هو الحال في اليابان فإن الناس يفضلون الاعتماد على بعضهم. ولذلك فمن المتوقع أن يستشير اليابانيون زملاءهم كما يعتمد الأمريكيان على خبراتهم.

وقد كان هذا أحد نتائج إحدى الدراسات الحديثة. فقد استقصى البحاثة أعضاء فرق عمل في كل من بريطانيا وأمريكا واليابان حول ما يمكن أن يتخذه عندما يواجهون مشكلة أثناء عملهم ضمن فريق عمل. وقد كانت النتائج واضحة ففي اليابان فالأكثر احتمالاً أن يستشير الأعضاء زملاءهم الآخرين، أما في أمريكا وبريطانيا فالأعضاء يعتمدون على أنفسهم وعلى تدريبهم. وتؤكد هذه النتائج تأثير الثقافة على تصرف أعضاء فرق العمل عندما يواجهون مشكلة.

أي من هاتين الاستراتيجيتين أفضل؟ لإجابة هذا السؤال قام نفس فريق البحث السابق ببحث الارتباط بين الاستراتيجية التي يفضلها الفريق وبين درجة الانتاجية التي أعطاها المديرون لتلك الفرق. وبصفة عامة فقد اعتبرت فرق العمل اليابانية أعلى إنتاجية طالما اعتمدوا على دليل الشركة للحصول على المساعدة. أما فرق العمل في أمريكا وبريطانيا فقد اعتبروا أكثر إنتاجية عندما اعتمدوا على أنفسهم في حل المشكلات التي يواجهونها. لاحظ أن المديرون في الدول الثلاث هم الذين تم استقصاؤهم بشأن إنتاجية فرق العمل في شركاتهم. وتتمشى هذه النتائج مع الاتجاه الغالب في اليابان نحو الاعتماد على الاجراءات الرسمية التي تفضل الرجوع إلى الحكمة المتجمعة من خبرة الماضي. كما تتمشى أيضاً مع الاتجاه الغالب في الثقافة الفردية في أمريكا وبريطانيا من الاعتماد على الذات والثقة بالخبرة الشخصية. وينبغي فهم هذه النتائج بحذر لأنها اعتمدت على تقسيم المشرفين لنجاح فرق العمل ولم تعتمد على مقاييس موضوعية. فربما قوم المشرفون لنجاح الفريق اعتماداً على الثقافة المعترف بها رسمياً، وقد يكون تقييمهم مبنياً على التأثير الفعلي للفريق. ولسوء الحظ فإن هذه الدراسات لا تخبرنا عن ذلك. ولكنها تخبرنا عن تأثير عمل الفريق بالثقافة السائدة، ولذلك نقترح على الباحثين في هذا المجال أن يهتموا بدراسة تأثير الثقافة على نجاح الفريق.

### قضية عالمية:

ربما تواجه فرق العمل تحديات مختلفة عندما تتكون من أعضاء ذوي ثقافات مختلفة، أي من دول مختلفة. وقد كان هذا هو الحال في عدد من الفرق الرياضية المشكلة من أعضاء من مختلف دول العالم. هل من الممكن تحديد بعض الفرق الرياضية التي فشل أعضاؤها في اللعب بمهارة نظراً للحواجز الثقافية؟ ما الذي حدث؟ ماذا كان من الممكن أن يتخذ للتغلب على المشاكل؟

### بناء فريق ناجح : Building Successful Team

كما ذكرنا فإن بناء فريق يعمل بكفاءة ليس عملاً سهلاً. ولذلك فمن الواجب العناية بفرق العمل والاستمرار في رعايتها بدقة حتى تقوم بالعمل المطلوب منها. وكما ذكر أحد الخبراء " فإن تكوين فرق العمل هو روح تصميم العمل Teams are the Ferraris of work design إن أداءهم مرتفع، ولكن تكلفة المحافظة عليها عالية جداً. ما الذي يمكن عمله لجعل فرق العمل أكثر نجاحاً قدر الطاقة؟ يمكننا بناءً على تحليل نتائج فرق العمل الناجحة أن نقدم المقترحات الآتية:

- 1- نوع أعضاء الفريق: يؤدي الفريق عمله بنجاح عندما تتنوع الخبرات والمهارات التي يمكن أن يجلبها أعضاؤه للعمل المكلفين به.
- 2- حاول أن يكون عدد أعضاء الفريق صغيراً: أنجح الفرق هو الفريق الأصغر عدداً، الذي يستطيع أداء العمل. ذلك أن التنسيق يزداد صعوبة مع زيادة عدد أعضاء الفريق. كما أن عبء العمل يزداد إذا نقص عدد الفريق عن العدد المطلوب. وعادة ما يتراوح عدد الفريق المثالي بين 10 و12 فرداً.
- 3- اختر العناصر المناسبة للعمل بالفريق: يتمتع بعض العاملين بالعمل ضمن فريق بينما يفضل الآخرون العمل منفردين. ولذلك فمن الممكن التخلص من هذه المشكلة عن طريق عدم إجبار من يفضلون العمل المنفرد على الانضمام إلى فرق العمل. وبالمثل فمن المفضل إختيار الأعضاء بناءً على مهاراتهم الحالية أو المتوقعة فيما بعد. ونظراً لأن نجاح الفريق يتوقع على مدى قدرة أعضائه على العمل معاً ليكمل بعضهم البعض فمن الواجب اختيارهم من ذوي المهارات المتكاملة. ولا تتحدث هنا عن المهارات الوظيفية فقط، بل المهارات الشخصية أو الداخلية. وذلك نظراً لأن القدرة على الانسجام والتوافق بينهم مهم جداً.
- 4- التدريب، التدريب، التدريب: ليتحقق نجاح الفريق فلا بد أن يملك أعضاؤه المهارات الفنية التي تحتاجها الوظيفة المطلوبة منهم. وربما شمل ذلك التدريب على الموضوعات الأساسية في التخصصات الأخرى. ومن المهم أيضاً التدريب على كيفية تنمية مهارات التعامل بين الأعضاء. وأخذاً في الاعتبار المسؤولية الكبرى التي يتحملها أعضاء الفريق فمن المهم تدريبهم على كيفية اتخاذ القرار الجيد. ونظراً للأهميات السابقة فإن العاملين بمصنع الصابون بشركة كولجيت بالم أولف Colgate-Palmolive Company في مدينة كامبردج Cambridge ولاية أوهايو يحصلون على 120 ساعة تدريب على مهارات إدارة الجودة، وحل المشاكل، وتفاعل أعضاء الفريق، كما أنهم يحصلون فيما بعد على تدريب متطور في هذه المهارات.
- 5- وضح أهداف الفريق: عندما يكون عمل الفريق وأهدافه واضحين فمن المتوقع أن يتحرك الفريق في نفس الاتجاه وأن يحقق نفس الأهداف، ولذلك فلا بد وضع الأهداف بوضوح.
- 6- اربط تعويض العامل بأداء الفريق: من المتوقع أن يزيد التزام العامل بنجاح الفريق الذي ينتمي إليه مع زيادة ربط التعويض المالي الذي يحصل عليه العامل بنجاح الفريق في أداء مهامه.
- 7- استخدم مقاييس أداء مناسبة: تعمل فرق العمل بكفاءة أكثر إذا تركت لها حرية تنمية المقاييس التي تستخدم لقياس أدائها. وبالإضافة إلى ذلك فلا بد أن تؤسس تلك المقاييس على مدى التقدم وليس على النتائج. فعلى سبيل المثال فبدلاً من استخدام الربحية، التي تعتبر مقياساً تقليدياً للنجاح، فربما ركز فريق الإنتاج بأحد المصانع على مقاييس ذات قدرات تشخيصية للقيم مثل متوسط الوقت الذي يتم فيه تقديم الخدمة



للعلماء، وعدد طلبات الخدمات التي يتم تنفيذها- أي الخدمات المتأخرة. وفوق كل ذلك فإن أعضاء الفريق الذي تتوفر لديه معلومات عن هذه المؤشرات أو المشاكل قد يستطيع عمل شيء لحلها.

- 8- نم الثقة بين أعضاء الفريق: حتى تؤدي فرق العمل المطلوب منها. فلا بد من تنمية الثقة بين أعضائها حتى يستطيعوا أن يحققوا أهدافهم المشتركة، ومن الممكن للأعضاء أن يبرزوا ثقتهم في زملائهم عن طريق إظهار اهتمامهم برفاهية وسلامة أعضاء الفريق.
- 9- حث الأعضاء على المشاركة: كلما زادت مشاركة الأعضاء في اتخاذ القرار، كلما زاد شعورهم بالالتزام بهذه القرارات. ولذلك فحتى يلتزم كل الأعضاء بعملهم، فلا بد أن تكون مشاركتهم في إتخاذ القرار فعالة.
- 10- نم روح الفريق والدعم الاجتماعي له: يعمل الفريق بنجاح إذا ساد بين أعضائه الاعتقاد بأنهم يستطيعون تحقيق النجاح. ومن الممكن تحسين ذلك إذا استطاع أعضاء الفريق تبادل الخبرة والدعم. ولكن الدعم للفريق ينبغي أن يأتي أيضاً من الإدارة العليا. ويتوقف بذل أعضاء الفريق للجهد على مدى دعم الإدارة العليا. ويعني ذلك أنه مالم يشعر أعضاء الفريق أن الإدارة العليا تقف بجانبهم فلن يبذلوا الجهد المطلوب.
- 11- شجع الاتصال والتعاون: من الطبيعي أن يتحقق كل من الاتصال الجيد والتعاون بين أعضاء الفريق حتى يستطيعوا تنسيق جهودهم لتحقيق أهداف الفريق. وفي نفس الوقت فلا بد من تحقيق الاتصال والتعاون بينهم وبين أعضاء الفرق الأخرى. ويؤدي ذلك إلى تحسين نجاح المنظمة.

### قضية عالمية:

يأخذ قادة الفرق من الدول المختلفة مداخل مختلفة عندما يتصلون بأعضاء الفريق، فعلى سبيل المثال فإن قادة الفرق الأمريكيين يكونون أكثر غلظة، ولكن اليابانيين تعودوا على تحقيق الاتفاق بأسلوب أكثر انسجاماً. هل من الممكن أن تصف بعض الاختلافات القومية في نمط الاتصال بين أعضاء فرق العمل؟

- 12- أكد الحاجة إلى الإسراع في إنجاز العمل: يرتبط أعضاء الفريق بالعمل معاً لمواجهة التحديات المتمثلة في معدلات أداء عالية. فعلى سبيل المثال فإن العاملين بشركة أمبكس Ampex التي تصنع معدات عرض شرائط الفيديو عالية الجودة التي يستخدمها المهنيون بدءوا منذ عدة سنوات في العمل بجهد لإنجاح فريقهم عندما شعروا ببدء التحول من التقنية المستمرة Analog إلى التقنية الرقمية Digital. ومالم تواجه الشركة تلك المشكلة فلن تستطيع الاستمرار في الحياة والحركة. وعندما عرف فريق العمل أن مستقبل الشركة في خطر فإنهم جدوا في العمل، وبذل الجهد حتى احتلت شركتهم موقع الريادة في الصناعة التي تعمل بها.

- 13- وضع قواعد السلوك: تعرف فرق العمل الناجحة القواعد التي تحكم السلوك المقبول وغير المقبول. فعلى سبيل المثال فإن قواعد السلوك في شركة تكساس انسترومنت

لنظم الدفاع والمجموعات الإلكترونية Texas Instruments Defense Systems and Electronics Group في مجال الحضور المنتظم للعمل تسمح بإعطاء توبيخ سري بناء للعمل الذي يتأخر عن الموعد مثلاً.

14- أخبر فرق العمل عن الحقائق الجديدة بانتظام: من الممكن للفرق تنمية مداخل جديدة للتعامل مع المشاكل مع ورود معلومات جديدة لهم، كذلك فإن ورود معلومات جديدة ربما يوضح لأعضاء الفرق التحديات التي يوجب بقاءهم ابتكاريين. فعلى سبيل المثال فإنه عندما حصلت فرق العمل في شركة فلوريدا هاريس كوربوريشن - Florida's Harris Corporation وهي شركة لإنتاج الإلكترونيات - على المعلومات الخاصة بتخفيض ميزانية الدفاع في أمريكا، قامت تلك الفرق بتنمية نوع جديد من التقنية غير العسكرية التي تخدم المنظمات الحكومية التي مكنت الشركة من الحصول على عقود حكومية جديدة بما فيها عقداً قيمته 1.7 \$ بليون خاصاً بنظم المراقبة الأرضية للحركة الجوية.

15- اعترف بأهمية المساهمات الحيوية لفرق العمل وعوضها عنها: كما أشرنا في الفصل الثاني فإن تقديم حافز للعامل لقيامه بالسلوك المرغوب يضمن تكراراً هذا السلوك في المستقبل. وليس من الضروري أن يكون التعويض كبيراً حتى يؤدي دوره، فعلى سبيل المثال فإن أعضاء فرق العمل في شركة كوداك- الذين يطلق عليهم كوداك تيم زبرا Kodak's Team Zebra وهي مجموعة تعمل في تنمية الأفلام غير الملونة يعطون بوناً لتناول طعام الغداء عندما يقدمون مساهمة جيدة.

وإذا اعتقدت بعد قراءة هذه القائمة من التوصيات أن تكوين فريق مؤثر بانتظام ليس عملاً سهلاً فإنك تكون قد وصلت إلى نفس النتيجة التي وصل إليها كثير من المديرين الذين باشروا تلك المهمة. وبالتأكيد فإنك لا تقوم بتشكيل فريق ثم تجلس بعيداً منتظراً النتائج الممتازة التي يحققها الفريق. ففرق العمل يمكن أن تكون أداة إدارية جيدة، ولكنها تحتاج إلى جهود إدارية حتي تعمل بكفاءة. كذلك فإنه من الواجب الحذر من أن هذه المقترحات لا تضمن نجاح فرق العمل. فهناك عوامل أخرى مثل الظروف الاقتصادية، والمنافسة، ووضع الشركة المالي مؤثرة في نجاح الشركة. ولكنه في ضوء النجاح المتوقع الحصول عليه من نجاح فرق العمل فإن هذه الجهود تعتبر ذات قيمة وتستحق البذل.

### أنت مستشار في مجال السلوك التنظيمي:

كان المسئولون في إحدى الشركات الكبرى مهتمين بتحسين معدلات الإنتاجية، وحتى يحصلون على ذلك فقد اهتموا باستخدام فرق العمل التي تدير نفسها. وقد طلب منك الاستشارة في هذا المجال:

- 1- هل توافق على أن فرق العمل مفيدة في هذا المجال؟ لم ولم لا؟
- 2- ما المشاكل المتوقعة المرتبطة بالاتجاه نحو فرق العمل، وكيف يمكن التغلب عليها؟
- 3- إذا كنت تعتقد أن فرق العمل مفيدة، ما النصائح التي يمكن أن تقدمها حتى تعمل فرق العمل بأحسن كفاءة ممكنة؟

## ملخص الفصل السابع

والتماسك أو درجة الضغط التي يتعرض لها الفرد ليقى عضواً بالجماعة.

(4) وضع كيفية تأثير أداء الفرد في الجماعة بضغط الآخرين (التأثير الاجتماعي لوجود الآخرين)، وكذلك تأثير تنوع ثقافة أعضاء الجماعة، ثم تأثير عدد أعضاء الجماعة وهو ما يسمى بالتكاسل الاجتماعي.

تتأثر إنتاجية الفرد بوجود أعضاء الجماعة الآخرين. ففي بعض الحالات يتأثر أداء العامل إيجابياً بوجود الآخرين (عندما يكون فهمه جيداً للوظيفة التي يقوم بها)، وفي بعض الأحيان يكون وجود الآخرين سلبياً (عندما يكون العمل الذي يقوم به جديداً مثلاً) ويعرف ذلك التأثير الإيجابي والسلبى بالتأثير الاجتماعي لوجود الآخرين.

ولا يتأثر الأداء بوجود الآخرين فقط ولكن بمدى تنوع أعضاء الفريق أو الجماعة أيضاً. وبصفة عامة فإن أداء الأعضاء متنوعي الثقافة أقل من أداء الجماعة موحدة الثقافة، ولكن هذه الفروق تتضاءل مع تكرار عمل الأعضاء مع بعضهم أي مع الزمن- ويظهر التكاسل الاجتماعي في الأعمال التي تتمتع بنفس الخصائص ويضاف فيها أداء العامل إلى أداء زميله، ووفقاً لذلك المفهوم فإن مساهمة العامل في العمل تقل مع تزايد عدد الأعضاء.

(5) وضع ما المقصود بفرق العمل، وفرق بينها وبين جماعات العمل؟

تعتبر فرق العمل نوعاً خاصاً من جماعات العمل، ويركز أفراد فرق العمل على الإنتاج الإجمالي للفريق وليس على إنتاج العامل الفرد، وهم مسئولون أمام بعضهم البعض، كما أنهم يتقاسمون الالتزام بإنجاز عمل معين أو تحقيق هدف محدد، كما أنهم عادة يديرون أنفسهم.

(1) تعريف الجماعة وتوضيح الفرق بينها وبين أي تجمع من البشر.

الجماعة تجمع خاص من الناس تتوفر فيه عدد من الخصائص المميزة: فالجماعة عبارة عن اثنين أو أكثر يتفاعلون معاً، وتسود بينهم أنماط مستقرة من العلاقات، وأهداف مشتركة، وينظرون إلى أنفسهم على أنهم جماعة.

(2) وضع مختلف أنواع الجماعات التي توجد بالمنظمات، ثم وضع طريقة تكوين تلك الجماعات.

توجد فئتين من الجماعات بكل منظمة. جماعات رسمية، وهي تضم جماعات القيادة والسيطرة، وجماعات المهام. أما الجماعات غير الرسمية فإنها تشمل جماعات الأصدقاء، وجماعات ذوي الاهتمامات المشتركة. ووفقاً لنموذج المراحل الخمس فإن الجماعات تمر خلال تكونها بخمس مراحل هي مرحلة بدء التكوين، ومرحلة الاضطراب والاختلاف، ومرحلة تكوين المعايير، ثم مرحلة الأداء، وأخيراً مرحلة التحلل. أما وفقاً لنموذج تأكيد التوازن فإن أنشطة الجماعة تكون مستقرة حتى تصل الجماعة إلى منتصف الوقت المحدد لها، ثم تحدث ظروف تهز الجماعة بعنف وتستمر هذه الأنشطة حتى تتحلل الجماعة في نهاية الوقت المحدد لها.

(3) وضع أهمية كل من الأدوار، والمعايير، ووضع العضو بالجماعة، والتماسك بالنسبة للمنظمات؟

يحدد هيكل الجماعة بواسطة العوامل الأربع وهي: الأدوار أو الأنماط العادية للسلوك في البيئة الاجتماعية؛ والمعايير أو القواعد غير الرسمية المتفق عليها؛ ووضع العضو الاجتماعي داخل الجماعة،

يزدادان، أما التكاليف فإنها تنخفض. وفوق ذلك فإن البحوث التي تعتمد على التجارب الموضوعية أوضحت أن الإنتاجية ومستوى الرضا الوظيفي يرتفعان بين من يعملون في فرق عمل بالمقارنة بمن يعملون في ظل النظام التقليدي. ولكن التجارب أوضحت أن إنتاجية العامل لا تتأثر، بل إنتاجية الفريق.

#### (8) اشرح العوامل المسؤولة عن فشل فرق العمل في العمل بنجاح؟

على الرغم من البراهين السابقة على نجاح فرق العمل فإن بعضها قد فشل. وقد حدث الفشل في الغالب لعدم رغبة أعضاء الفريق في التعاون مع بعضهم، أو عجزهم عن الحصول على دعم الإدارة العليا، أو عدم رغبة المديرين في التنازل عن السلطة، أو بسبب عجز أعضاء الفريق عن التنسيق بين أنشطتهم وأنشطة الفرق الأخرى.

#### (9) وضح كيف يمكن بناء فريق عمل ناجح؟

يمكن أن تحقق فرق العمل نجاحاً إستثنائياً إذا بذلت الإدارة بعض الجهد، ومن الممكن أن يساعد إتباع الإرشادات الآتية على بناء فريق عمل ناجح: تنوع عضوية الفريق، الإحتفاظ بحجم فرق العمل صغيراً ما أمكن، اختيار الأعضاء المناسبين، تدريب الأعضاء، تحديد الأهداف بوضوح، ربط تعويض الفرد عن العمل بأداء الفريق، استخدام مقاييس أداء مناسبة، تنمية الثقة، والحث على المشاركة، زرع روح الفريق والدعم الاجتماعي، تشجيع الاتصال والتعاون، التأكيد على أهمية سرعة الإنجاز، توضيح قواعد السلوك، مواجهة الفريق بالمعلومات الجديدة بانتظام، وأخيراً: الاعتراف بأهمية المساهمات الحيوية للفريق وتعويض أعضائه عنها.

#### (6) صف أنواع فرق العمل الموجودة بالمنظمة، وكذلك الخطوات الواجب إتباعها لتكوين تلك الفرق؟

تختلف فرق العمل باختلاف الزاوية - البعد - التي ينظر منها لتلك الفرق. فإذا نظرنا إليها من زاوية العمل المكلفة به أو الهدف الذي تسعى لتحقيقه فإنه يتوفر لدينا نوعين هما فرق المهام، وفرق التحسين والتطوير. أما إذا نظرنا إلى فرق العمل من زاوية درجة الحرية التي تتمتع بها فإننا نستطيع أن نميز بين جماعات العمل التي تدار بواسطة المشرفين وبين فرق العمل التي تدير نفسها. أما إذا نظرنا إليها مدى استمرارها في العمل - الزمن - فإننا نجد أن لدينا فرق عمل مؤقتة تؤدي عملاً محدداً ثم ينتهي وجودها، وأخرى دائمة لأداء المهام المماثلة للمهمة المكلفة بها في المستقبل. وأخيراً: فإننا قد نميز بين جماعات العمل وفقاً لهيكل السلطة. وهنا نجد أن لدينا فرق عمل مكونة من أعضاء من نفس التخصص والوظائف وأخرى تتنوع وظائف وتخصصات أعضائها وهي ما تعرف بالإنجليزية Cross- Functional Teams.

ويتضمن تشكيل فرق العمل عدة خطوات أساسية هي: مرحلة ما قبل العمل، ثم تنمية الظروف المناسبة للعمل، ثم تشكيل وبناء الفريق، ثم تقديم الدعم المطلوب لاستمرار الفريق ونجاحه.

#### (7) لخص الأدلة الخاصة بتأثير فرق العمل في المنظمات؟

ذكر المسئولون في المنظمات في أحد الاستقصاءات أن فرق العمل المكونة في منظماتهم ناجحة في أغلب الحالات. كما أكد تحليل عدد كبير من الدراسات التي تقوم على الحالات أن إنتاجية المنظمات ترتفع - فالإنتاج والجودة على سبيل المثال

## أسئلة للمناقشة :

- (1) تخيل أنك تقف في طابور مع بعض الناس لتشاهد فيلماً، هل يمكنك القول بأن هؤلاء الناس يكونون جماعة بالمعنى الدقيق للجماعة؟ لم، ولم لا؟
- (2) فكر في جماعة عملت معها، كيف يمكنك استخدام نموذج المراحل الخمس، وكذلك نموذج تأكيد التوازن لشرح تكوين هذه الجماعة؟
- (3) كيف تؤثر المعايير والأدوار ووضع العضو في الجماعة التي تنتمي إليها؟ اعط مثلاً على الأقل لتأثير كل من هذه المتغيرات الثلاث.
- (4) تخيل أنك جاهز الآن للعب لحن منفرد على البيانو - كيف يؤثر وجود الآخرين على أدائك؟
- (5) صف حالة أدركت فيها تأثير التكاسل الاجتماعي بوضوح (مثلاً مشروعاً دراسياً لمجموعة من الطلاب). ما الذي يمكن عمله لتفادي ذلك التأثير؟
- (6) ما الذي يجعل الفريق نوعاً خاصاً من الجماعات؟ هل فريق البيسبول Baseball فريقاً بالمعنى الدقيق للكلمة، أم أنه مجرد جماعة؟
- (7) بناءً على الأدلة الموجودة لدينا في مجال تأثير فرق العمل، هل يمكن القول بأن الشهرة التي تتمتع بها تلك الفرق حالياً مبنية على أساس راسخ؟
- (8) افترض أنك بحاجة لتكوين فريق عمل بمنظمتك، ما المخاطر الممكن توقعها؟ ما الذي يمكنك عمله لمساعدة الفريق على تحقيق أداء على مستوى عالٍ؟

## تطبيقات الفصل السابع

## حالة عملية :

## إس إ إي للاستثمار SEI Investment حيثما تلعب فرق العمل الأدوار المنوطة بها

تدير إس إ إي للاستثمار الموجود في مدينة أوكس ، ولاية بنسلفانيا Oaks, Pennsylvania أصولاً قدرها \$121 بليون وتتولى الأعمال المكتبية لأقسام الائتمان لما يقرب من نصف البنوك الأمريكية، كما تقدم الاستشارات في مجال الاستثمار للأفراد. وبالرغم مما قد يتسرب إلى أذهاننا عن مستوى التعامل الرسمي بين الأعضاء في مثل هذه الشركة المالية نظراً لذيق مثل هذه الشهرة في هذا المجال فإن هذه الشركة لا يوجد فيها مثل ذلك النمط من التعامل، بل إنها في الحقيقة ليست قريبة منه، فالعاملون بالشركة لا يلبسون الزي الرسمي (البذلة)، ولا توجد لهم سكرتيرات بل ولا قاعات خاصة بهم. ولكن الشركة تعتمد على فرق العمل التي تدير نفسها حيث يوجد بها مائة وأربعون فريقاً تقريباً. وفي الحقيقة فإن فريق العمل هو وحدة العمل الوحيدة الموجودة بالشركة. وإذا كنت تتوقع أن تجد في خريطة الشركة التنظيمية ذلك النمط الرئاسي الذي اعتدت عليه فأنت مخطئ. فالعمل في الشركة يقسم بين فرق عمل تتراوح بين 2 - 30. وهناك بعض الفرق الدائمة التي تقدم خدماتها للعملاء الكبار أو لبعض الأسواق الكبرى. وهناك بالإضافة إلى ذلك فرق عمل مؤقتة تكون حسب الحاجة لأداء وظيفة معينة أو حل مشكلة محددة. وبالتالي فإن وجودها ينتهي بانتهائها من ذلك النشاط. وطبقاً لرئيس مجلس إدارة شركة آل وست Al West - لاحظ أنه يسمى بذلك لأسباب قانونية فقط- فإن العاملين بالشركة قد عرفوا ما يعتقونه، وأن ذلك قد حدد الأدوار التي يؤدونها. ولا يوجد هناك قائد واحد. فهناك عدد من العاملين الذين يتولون القيادة خلال مراحل العمل المختلفة.

وحتى تحتفظ الشركة بانسياب العمل فلا توجد بالشركة حوائط تفصل العاملين عن بعضهم، كما

أن المكاتب مركبة على عجل بطريقة تسمح بتحريكها بسهولة لخدمة احتياجات فرق العمل. وفي الحقيقة فإن احتياجات العاملين من الكهرباء والتليفون وشبكة الاتصالات الدولية Internet توفر لهم عبر أسلاك مدلاة من السقف حتى يستطيع أعضاء الفريق الحصول على الموارد اللازمة لإنجاز أعمالهم. وقد ساعد إلغاء تلك الحواجز الوظيفية على التخلص من الفروق الوظيفية المرتبطة بمستوى السلطة الموجودة في المنظمات التقليدية. وإذا كنت تريد أن تنجز أي عمل في هذه الشركة فعليك إقناع بعض العاملين بالانضمام إلى فريقك. ويمكنك ذلك عن طريق امتلاكك لفكرة مشروع جيد بالإضافة إلى قدرتك على إقناع الآخرين بالعمل معك لإنجازه- أي بيع الفكرة لهم. ولذلك فإذا كانت الفكرة التي تعرضها غير جيدة فلن تجد من يدعمك بهذه الشركة. ويعني ذلك أن العاملين بالشركة نوعاً متميزاً من العاملين. ولذلك فلا مكان في هذه الشركة لمن يرغب في الحصول على وظيفة ذات هيكل تنظيمي تقليدي في عالم الاستثمار. وليس من المستغرب أن تبذل الشركة جهداً في الحصول على هذا النوع من العاملين. فالحياة في شركة إس إ أي ليست متاحة لأي شخص.

ومع ذلك فإن الأرقام تشير إلى أن هذه الشركة ناجحة. وفي الحقيقة فإن دخل الشركة عام 1997 الذي بلغ حوالي \$300 مليون قد زاد عن دخلها عام 1994 بنسبة 30%، أما نسبة الزيادة في أرباحها فقد كانت أكبر من تلك النسبة، وقد بيعت أسهم هذه الشركة عام 1998 بسعر \$54 بعد أن كانت تباع بسعر \$18 في السنة السابقة. ويجد رئيس الشركة متعة في هذه النتائج وفي كيفية عمل الناس بها. وعندما يقارن وظيفته حالياً بها في الثمانينات عندما كانت الشركة تعمل بطريقة تقليدية، فإنه يعتبر وظيفته أكثر إثارة.

### أسئلة :

- (1) ما أنواع الجماعات أو الفرق المستخدمة في شركة إس إ أي ؟
- (2) كيف تصف عملية تحديد الأدوار في شركة إس إ أي؟
- (3) هل تعتقد أنه من الممكن استخدام فرق العمل التي تدير نفسها بالطريقة المستخدمة في إس إ أي في أي شركة أخرى؟ في أي المنظمات تكون تلك الفرق ناجحة؟ وفي أي المنظمات تكون فاشلة؟
- (4) أي التحديات في رأيك واجهها رئيس مجلس إدارة الشركة عندما قرر التخلي عن الهيكل التنظيمي التقليدي ليعبد الطريق أمام استخدام فرق العمل التي تدير نفسها؟
- (5) هل تفضل العمل بشركة تعتمد بالكامل على فرق العمل التي تدير نفسها؟ لم، ولم لا؟

### تدريب سلوكي :

#### هل أنت لاعب جيد في أحد الفرق؟

دعنا نواجه المشكلة : يجد بعض الناس أن من الأسهل له العمل ضمن فريق بالمقارنة بغيره من العاملين. هل تفضل العمل ضمن فريق، أم أنك لم تنم بعض المهارات المطلوبة للعمل مع الأعضاء الآخرين، سوف يساعدك معرفة وضعك على اختيار الوظيفة المناسبة عندما تبدأ في ذلك، أو عندما تخطط لأداء الواجب الجديد الذي ستكلف به من قبل رئيسك.

وتساعد الأسئلة الآتية على تعميق فهمك وإجابتك بالتالي للسؤال السابق.

**توجيهات :**

- 1- اقرأ كل جملة من الجمل الآتية، ثم فكر بعمق فيما إذا كانت تصفك بدقة أثناء العمل (في معظم الأحوال).
  - 2- اكتب على نفس هذه المسافة المحددة لذلك عبارة نعم أو لا وفقاً لمدى وصف العبارة لك . إذا لم تستطع أن تحدد ما إذا كانت العبارة تصفك أم لا ضع علامة استفهام(?) :
  - 3- ابذل أقصى جهدك للإجابة بأمانة على كل العبارات .
- أثناء العمل فإنني في معظم الأوقات :
- (1) ألتزم بالأخلاق الحميدة .
  - (2) أوفى بما أعد به .
  - (3) أخذ زمام المبادرة - أعمل ما ينبغي عمله دون أن يطلب مني ذلك .
  - (4) أتبع معايير وأخلاقيات الفريق الذي أعمل معه .
  - (5) أقدم أهداف الفريق على أهدافي الشخصية .
  - (6) أصف بدقة فريقي للآخرين بالمنظمة .
  - (7) أبدأ بمساعدة الآخرين على اكتساب مهارات جديدة .
  - (8) أؤدي على الأقل نصيبي من العمل .
  - (9) أنسق عملي مع الآخرين .
  - (10) أحاول حضور كل الاجتماعات وأحضر في الموعد المحدد .
  - (11) أجهز نفسي للاجتماعات حتي أشارك بفاعلية في المناقشات .
  - (12) استمر في التركيز على الموضوعات المدرجة على جدول الأعمال .
  - (13) أشارك الآخرين في المعلومات التي أعرفها عن الوظيفة المكلف بها الفريق .
  - (14) أشجع الآخرين على طرح الأسئلة التي توضح الظروف الفعلية .
  - (15) أذكر أشياء إيجابية عن أفكار الآخرين قبل إبداء أي ملاحظة .
  - (16) أستمع إلى الآخرين دون أي مقاطعة .
  - (17) أطرح أسئلة للتأكد من صحة فهمي للآخرين .
  - (18) أحاول التأكد من فهم الرسائل غير اللفظية للمتحدث .
  - (19) أطري من أجاد العمل المطلوب منه .
  - (20) أبدى ملاحظات موضوعية بناءة .
  - (21) أستمع بطريقة بناءة للملاحظات الآخرين ولا أتخذ موقفاً دفاعياً .
  - (22) أعمل الاتصالات المطلوبة دون أن أتعرض للتهديد أو الاستهزاء .
  - (23) أشرح الأسباب التي تقف وراء الأفكار التي أعرضها .
  - (24) أكون على استعداد لتغيير رأيي .
  - (25) أبدي رأيي بوضوح عندما لا أقتنع بآراء الآخرين .
  - (26) أظهر عدم موافقتي بطريقة حساسة ومؤدبة .
  - (27) أناقش الجوانب التي يمكن أن تكون محل اتفاق في حالة عدم الاتفاق مع الآخرين .

**طريقة حساب الدرجات :**

- (1) عد المرات التي كانت الإجابة فيها " : نعم " .

- (2) عد المرات التي كانت الإجابة فيها " لا " .
- (3) أضف الرقمين إلى بعضهما .
- (4) حتى تعرف ما إذا كنت تفضل العمل عضواً في فريق أم لا؛ اقسم عدد مرات نعم - الخطوة الأولى - على الإجمالي - الخطوة الثالثة، ثم اضرب ناتج القسمة في مائة . لاحظ أن الدرجات العالية تشير إلى أنك مستعد للعمل عضواً في فريق .

### أسئلة:

- (1) ما درجاتك، كيف تقارنها بدرجات زملائك في الدراسة؟
- (2) ما الصفات الأساسية لنجاح الفريق التي قام هذا الاستقصاء بتقييمها؟
- (3) ما الذي يكشفه هذا الاستقصاء عن الطرق التي تؤهلك للنجاح كعضو في فرق العمل؟
- (4) ما الذي يكشفه هذا الاستقصاء عن نواح القصور التي تقف عقبة أمام نجاحك كعضو في فرق العمل؟ كيف يمكن تحسين استعدادك للعمل كعضو في فرق العمل؟

### تدريب جماعي:

#### توضيح تأثير التكاسل الاجتماعي

تأثير التكاسل الاجتماعي قوي جداً، ومن المتوقع أن يوجد في العديد من الحالات التي تضاف فيها مساهمات الأفراد إلى بعضها لإتمام عمل الجماعة. ويوضح هذا التدريب ذلك التأثير في فصلك الدراسي.

### إرشادات:

- (1) قسم الفصل الدراسي إلى مجموعات ذات أعداد مختلفة - دع عدداً يتراوح بين 5 - 10 ليعمل كل منهم منفرداً. وبالإضافة إلى ما سبق ينبغي أن تكون هناك مجموعة من 2 وأخرى من 3 ، وثالثة من 4 طلاب... وهكذا حتى تنتهي من توزيع الطلاب على مجموعات. إذا كان عدد الطلاب صغيراً وزع الطلاب على مجموعات يختلف عددها اختلافاً كبيراً مثل 2، 7، 15. أطلب من أعضاء كل مجموعة أن يجلسوا حول منضدة واحدة أو بجوار بعضهم .
- (2) أعط كل فرد صفحة أو صفحتين من دليل التليفونات وعدداً من كروت الفهرسة ثم اطلب من كل عضو في المجموعة أو كل فرد يعمل منفرداً أن يقوم بنفس العمل - كتابة بعض الأسماء والأرقام من دليل التليفونات في كروت الفهرسة.
- أعطهم 10 دقائق للقيام بهذا العمل، وشجع كل شخص على العمل بأقصى طاقة ممكنة.
- (3) عندما ينتهي الوقت قم بعدد الوحدات التي تم نقلها بواسطة المجموعات والأفراد.
- (4) قم بحساب المتوسطات للمجموعات عن طريق قسمة إجمالي الوحدات التي تم نقلها على عدد أعضاء كل فريق.
- (5) ينبغي أن يقوم المدرس برسم خريطة توضح النتائج ، يوضع متوسط أداء كل فرد على المحور الرأسي للفريق (1، 2، 3، 4 ... إلخ).
- يوضع عدد أعضاء كل فريق على المحور الأفقي (1، 2، 3، 4 ... إلخ) ينبغي أن يكون الرسم مشابهاً للشكل رقم 7 - 12.



## أسئلة للمناقشة :

- (1) هل كان تأثير التكاسل الاجتماعي واضحاً؟ ما أساس هذه النتيجة؟
- (2) إذا لم يكن هناك تأثير للتكاسل الاجتماعي، فما سبب عدم وجوده؟ هل يمكن أن يكون تعودك على تأثير التكاسل الاجتماعي قد قادك إلى تجنبه؟
- اختبر هذا الفرض عن طريق استخدام مجموعة أخرى من الطلاب لا تعرف شيئاً عن ظاهرة التكاسل الاجتماعي (فصل دراسي آخر مثلاً)، ثم قارن النتائج.
- (3) هل يشعر أعضاء المجموعات الصغيرة بمزيد من المسؤولية عن نجاح الجماعة بالمقارنة بأعضاء الجماعات الكبيرة؟
- (4) كيف يمكن مواجهة آثار التكاسل الاجتماعي التي ظهرت في هذا التدريب؟

## مصطلحات الفصل السابع

اللجان المؤقتة Ad hoc Committees : وهي لجان تشكل بصفة مؤقتة لإنجاز عمل معين، ومتى انتهى العمل انتهى وجود اللجنة.

الجماعات غير الرسمية Informal Groups : جماعات تتشكل دون توجيه أو دعم من الإدارة بين العاملين في المنظمة.

جماعات الاهتمامات المشتركة Interest Groups : جماعات تضم أفراد لديهم اهتمامات مشتركة مثل هواة طوابع البريد.

جماعات الأصدقاء Friendship Groups : جماعات تضم أفراد لديهم علاقات شخصية مثل من يحيون الأكل أو الشهرة أو اللعب معاً.

نموذج المراحل الخمس The five- Stage Model : وهو نموذج نظري يرى أن الجماعات تنمو خلال خمس مراحل هي: 1- بدأ التكون 2- الاضطراب والاختلاف 3- تكوين المعايير 4- الأداء 5- التحلل.

تمايز الأدوار Role Differentiation : يعبر عن الاتجاه إلى بزوغ الأدوار المحددة مع نمو الجماعة.

هيكل الجماعة Group Structure : يعبر عن أنماط العلاقات التي تسود بين أعضاء الجماعة. أو هو عبارة عن الخطوط الإرشادية التي تجعل الجماعة تؤدي دورها بطريقة مرتبة يمكن التنبؤ بها.

الدور Role : سلوك نمطي يصف شخصاً في مجال اجتماعي معين.

ديناميكية الجماعات Group Dynamics : أحد العلوم الاجتماعية التي تركز على دراسة طبيعة الجماعات بما في ذلك المتغيرات التي تتحكم في تكوينها ونموها، والعناصر المكونة لهيكلها، وعلاقات الجماعة بأعضائها وبالجماعات الأخرى والمنظمات التي تتكون تلك الجماعات فيها.

فريق العمل Teamwork : عبارة عن ممارسة العمل مع مجموعة من الزملاء.

الجماعة Group : عبارة عن اثنين أو أكثر من الناس بينهم تفاعل اجتماعي، ويحتفظون فيما بينهم بنمط مستقر من العلاقة، ولديهم أهداف مشتركة، ويعتبرون أنفسهم أعضاء جماعة مميزة.

الجماعات الرسمية Formal Groups : جماعات يتم تكوينها بواسطة الإدارة بهدف توجيه أعضائها لتحقيق بعض أهداف المنظمة.

جماعات القيادة والسيطرة Command Groups : ويتم فيها تجميع الموظفين الذين يستطيعون إعطاء أوامر لغيرهم بهدف التعرف على آرائهم بشأن نشاط معين تقوم به المنظمة معاً.

جماعات المهام Task Group : وفيها يتم تجميع من لديهم خبرة أو اهتمام بمجال معين لإنجاز مهمة محددة.

اللجان الدائمة Standing Committees : وهي لجان تكون لتعمل بصفة مستمرة في مجال معين مثل لجان العاملين والشئون المالية .

المجموعة- حيث يتحسن الأداء في بعض الأوقات بوجود الآخرين، ويسوء في أوقات أخرى.

نظرية التحفيز الخاصة بالتأثير الاجتماعي **Drive Theory of Social Facilitation** : هي النظرية التي تتحدث عن تأثير ظهور الآخرين على سلوك الأفراد. وطبقاً لها فإن ظهور الآخرين يزيد مستوى يقظة العامل التي تؤدي بدورها إلى زيادة الاتجاه إلى أداء الدور الأكثر تحكماً - فإذا كان العامل يعرف جيداً دوره فإن الأداء يتحسن ، أما إذا كان الدور جديداً ولم يتدرب عليه العامل جيداً فإن الأداء ينخفض.

الخوف من التقييم **Evaluation Apprehension** : هو خوف العامل - مثلاً- من أن يكون الآخرون - رؤساؤه مثلاً - يقومون بتقييمه.

مراقبة الأداء عن طريق الكمبيوتر **Computer-ized Performance Monitoring** : عبارة عن الإجراءات الخاصة باستخدام الكمبيوتر لمراقبة أداء العاملين لوظائفهم.

مؤتمرات الفيديو **Video Conferencing** : تعني استخدام التقنية الحديثة لتحقيق اتصال بصري وسمعي محدوداً أو كاملاً بين محطات العمل، وبذلك يسمح بالاتصال الفعلي بين أفراد متباعدين جسدياً.

مؤتمرات الشاشات المشتركة **Shared-Screen Conferencing** : تتم عن طريق توصيل عدد من محطات الكمبيوتر ببعضها، وبذلك تزود العاملين في تلك المحطات بالقدرة على العرض المتزامن للبيانات وتحقيق التفاعل بين العاملين.

الثقافة الجماعية **Collectivistic Cultures** : هي الثقافة التي تثنى تحمل المسؤولية المشتركة وجوده العمل الجماعي.

الثقافة الفردية **Individualistic Cultures** هي الثقافة التي تثنى تفوق الفرد ونجاحه.

فرق العمل ذات الأداء العالي **High - perfor-mance teams** : هي الفرق التي يلتزم أعضاؤها بقوة بتحقيق النمو الشخصي والنجاح لباقي الأعضاء.

صاحب الدور **Role Incumbent** : هو الشخص المكلف بدور معين.

الأدوار المتوقعة **Role Expectations** : هي أنواع السلوك المتوقعة من شخص محدد للقيام بدور معين.

غموض الأدوار **Role Ambiguity** : عدم الوضوح النابع من عدم وضوح المتوقع من الشخص كصاحب للدور.

دور منجز الأعمال **Task- Oriented Role** : أنشطة تهدف إلى معاونة الجماعة على تحقيق أهدافها، يقوم بها أحد أعضاء الجماعة أكثر من أي عضو آخر.

دور تنمية الشعور الاجتماعي **Socioemotional Role** : أنشطة يقوم بها عضو يهدف إلى تنشئة ودعم الآخرين وإسباغ شعور جيد عليهم.

دور من يركز على نفسه **Self- Oriented Role** : أنشطة يقوم بها عضو يظهر تركيزه على مصلحته الخاصة وغالباً ما يكون ذلك على حساب الآخرين.

المعايير **Norms** : قواعد غير رسمية يتم الاتفاق عليها، وتسيطر على سلوك أفراد الجماعة.

المعايير الإرشادية **Prescriptive Norms** : معايير تحدد ما ينبغي عمله .

المعايير المانعة **Proscriptive Norms** : معايير تحدد ما لا ينبغي عمله.

المكانة **Status** : وضع اجتماعي نسبي يعطيه غير الأعضاء للجماعة أو أعضائها.

المكانة الرسمية **Formal Status** : مكانة الفرد الرسمية الناتجة عن موقعه بالمنظمة التي يعمل بها.

رموز المكانة **Status Symbols** : عبارة عن أشياء مادية تعكس مكانة العضو وموقعه بالهرم التنظيمي للمنظمة مثل حجم المكتب والديكورات الموجودة به ..

التأثير الاجتماعي لوجود الآخرين **Social Facilitation** : هو الاتجاه الخاص بتأثر أداء العامل إيجاباً وسلباً بوجود الآخرين - أي بوجود أعضاء

فرق العمل التي تدير نفسها **Self-managed Teams** : فرق عمل يسمح لأعضائها باتخاذ القرارات الأساسية الخاصة بالعمل الذي يؤدونه- وهي نفسها فرق العمل التي توجه نفسها.

فريق العمل **Work Teams** : فرق تنمية تهدف مجهودات أعضائها إلى تحسين إجراءات العمل في الشركة الأم.

فرق إنجاز المهام **Task Teams** : هي فرق العمل التي يسند إليها مهام تنمية وإنتاج المنتجات والخدمات الجديدة .

فرق التحسين **Improvement Teams** : هي فرق العمل التي يسند إليها تطوير وتحسين طرق الأداء المتبعة في الشركة الأم.



# الفصل الثامن

## الاتصالات في المنظمات

### Communication In Organizations

#### أهداف الفصل :

- وصف إجراءات الاتصالات ودورها في المنظمات .
- التعرف على عدد من أشكال وسائل الاتصال اللفظية المستخدمة في المنظمات، وتحديد أنسبها للاستخدام مع أنواع الرسائل المختلفة.
- توضيح دور نمط الملابس والوقت والمكان كجزء من الاتصالات غير اللفظية في المنظمات.
- وصف الفروق الفردية في كيفية تحقيق الاتصال بين الناس.
- وصف القوى الرسمية المستولة عن الاتصالات في المنظمات.
- وصف كيفية تأثير شبكات الاتصال غير الرسمية على الاتصالات في المنظمات.
- شرح كيف يمكن للعاملين تحسين تأثير اتصالاتهم بالمنظمات عن طريق استخدام لغة واضحة وبسيطة، وعن طريق الاستماع الجيد - وتنظيم انسياب الاتصالات، ثم إعطاء تغذية عكسية مناسبة والحصول عليها.
- شرح كيف يمكنك أن تكون متصلاً مسانداً Supportive Communicator وكيف يمكنك استخدام التقنية الحديثة لتكون رجل اتصال فعال.

#### ماذا يحدث داخل ديجيتال Digital

#### حالة افتتاحية

ربما يكون من المعتاد بالنسبة لك الآن أن تسمع اسم شركة كومباك Compaq للكمبيوتر، ولكن معلوماتك عن شركة ديجيتال تعتبر خبرة ماضية نظراً لأن شركة كومباك اشترتها عام 1998. فقد كانت شركة ديجيتال في الثمانينات - وهو الوقت الذي أنشئت فيه كومباك للتغلب على شركة IBM في عقر دارها - إحدى الشركات الكبرى في صناعة الحاسبات. وقد اكتسبت ديجيتال شهرتها في صناعة الحاسبات الضخمة Mainframes وشبكات الاتصال للشركات الكبرى لا في مجال الحاسبات الشخصية. وفي الحقيقة فإنه في

الوقت الذي أنشئت فيه كومباك كانت ديجيتال تتمتع بنجاح كبير في مجال صناعة شبكات الاتصال المحلية بالغة الرقة المسماه: إترنت Ethernet وهي الشبكات التي مازالت تستخدم لتوصيل الحاسبات الموجودة بالمكاتب ببعضها حتى الآن. ومن السخرية أن هذه المنتجات سببت للشركة مشاكل خطيرة في السنوات التالية:

ففي إحدى المناسبات حدث صخب بسبب عدم وضوح من سيخلف الرئيس الحالي في إدارة الشركة، وقد كان الكل يعتقد أن نائب رئيس الشركة جاك شيلدرز Jack Shields هو المرشح لذلك حتى كان الوقت الذي ألقى فيه رئيس الشركة بياناً عن وضع الشركة، ولم يحضر ذلك الحفل نائب الرئيس فحدثت أعين الحضور رغبة في معرفة السبب. وقد زادت الرغبة في معرفة سبب عدم حضوره عندما لم يقدم رئيس الشركة إجابة صريحة على الأسئلة المتعلقة بعدم حضوره. وقد تزايدت سرعة انتشار الشائعات بسبب ظهور الخريطة التنظيمية لأنشطة الشركة في أمريكا، ولم يظهر بها مكان لجاك شيلدرز. وسرعان ما انتشرت القصص في أرجاء الشركة، والتقطتها أجهزة الإعلام. ونظراً لعدم إذاعة الشركة بياناً رسمياً عن السبب الحقيقي لغيابه فقد اكتفى المسئولون في الشركة بإنكار الشائعات. وربما كان ذلك كافياً لوضع نهاية للقصة لولا أن مراسلاً غير معروف لإحدى محطات التلفزيون أساء فهم القصص التي تنفي إبعاد جاك شيلدرز عن الشركة، وأذاع أنه استقال منها. وفور سماع هذه الأنباء ذهل موظفو الشركة وأخذوا في تناقلها فيما بينهم مستخدمين لوحات الأنباء الإلكترونية الموجودة بمنازلهم. وبسرعة وصلت الأنباء إلى أسواق المال وبدأت أسعار أسهم الشركة في الانخفاض.

ولم تنته القضية حتى شرح جاك شيلدرز بنفسه القصة لرجال الإعلام. وقد كانت الحقيقة بسيطة جداً: فلم يحضر جاك مع رئيس الشركة لأنه كان يحضر اجتماعاً آخر. كما أن عدم وجوده على خريطة الشركة التنظيمية كان بسبب أن الخريطة المذكورة لم تشمل وظائف الإدارة العليا التي هو أحد أفرادها.

ومن الملفت للنظر أن هذه لم تكن هي الحالة الوحيدة التي عانت فيها الشركة من الأنباء العارية من الصحة التي يتم تناقلها بحرية عنها. فقبل شراء شركة كومباك لها باعت الشركة جوهره تاجها أو الوحدة المنتجة لأجهزة شبكات الاتصال لشركة كيبلترون سيستمز Cable- tron Systems. وعندما شاع أن الشركة تبحث عن مشتر لتلك الوحدة بدأ أفضل مهندسي الشركة في تركها بدلاً من البقاء ومواجهة المستقبل المجهول مع المشتري الجديد. ومن المعروف أن أهم أصول الشركات التي تعمل في مجال التقنية المتطورة هم العاملون ذوو الكفاءة العالية. ولذلك ففور ترك هؤلاء المهندسين للشركة انخفضت القيمة السوقية لوحدة الشبكات التي كانت معروضة للبيع مما سمح للشركة المشتري أن تحاول الحصول على سعر أقل للصفقة، وقد وقعت الخسارة قبل أن يستطيع المشتري الجديد، وهو شركة كيبلترون أن يطمئن العاملين بشركة ديجيتال على وضعهم في الشركة الجديدة التي تسمى الآن: ديجيتال نتورك برودكت جروب Digital Network Product Group. وبذلك تحملت ديجيتال الخسائر الباهظة نتيجة لفشل إدارتها في إدراك أهمية الاتصالات.

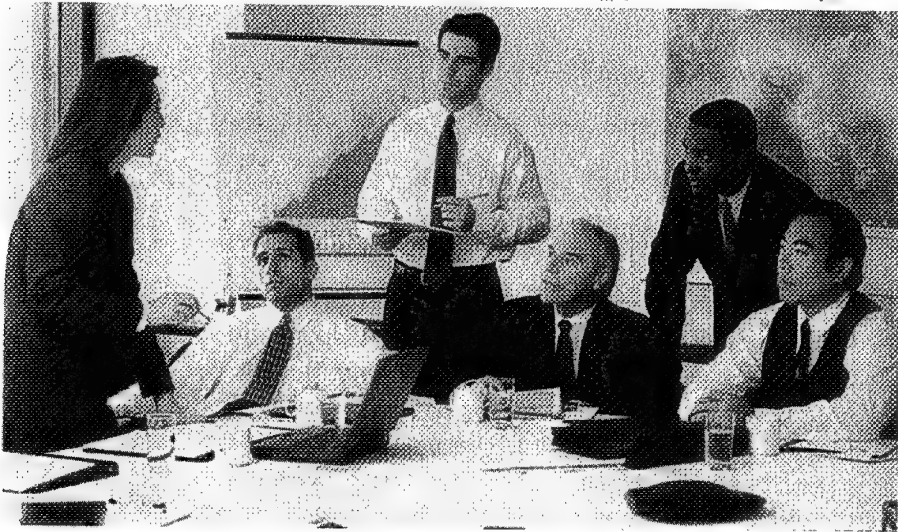
كلما زاد تفكيرك في أوضاع شركة ديجيتال، كلما تأكد لك أنه إذا كان هناك عامل ذو تأثير كبير على نجاح هذه الشركة وفشلها فإن هذا العامل هو الاتصالات، فعلى سبيل

المثال فإن المعلومات التي حصلت عليها الشركة حول مستقبل الحاسبات الشخصية دفعت الشركة للتركيز على الحاسبات الكبرى والمنتجات الخاصة بشبكات الاتصالات وإهمال الحاسبات الشخصية، فالمهندسون الذين ابتكروا معدات شبكات الاتصال قاموا عند الابتكار ذلك المنتج بالاتصال الجيد مع بعضهم حول الخصائص التي تؤدي إلى نجاح منتجهم. وبذلك حققوا النجاح. كما أن عدم قدرة إدارة الشركة على توضيح أسباب عدم حضور نائب رئيس الشركة معه في الاجتماع الذي تحدث فيه عن وضع الشركة أدى إلى انخفاض أسعار أسهمها في السوق، وأخيراً: فإن المعلومات التي تسربت عن صفقة بيع وحدة معدات شبكات الاتصال قبل اكتمال الصفقة أدت في النهاية إلى انخفاض قيمة الوحدة نتيجة لترك كثير من المهندسين الممتازين لها وأدت إلى بيع الوحدة بسعر منخفض في النهاية.

ولذلك فمن الممكن القول بأن جذور هذه الأحداث تمتد إلى الاتصالات التي هي الموضوع الذي سيكون محور تركيز هذا الفصل.

وليس من المدهش أن يعتبر الخبراء أن الاتصالات هي حجر الأساس الذي تبنى عليه جميع الإجراءات الخاصة بتشغيل الشركة.

ويعتبر الأكاديميون المعاصرون من مختلف التخصصات أن الاتصالات هي الغراء أو الصمغ الاجتماعي الذي يستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمات الحديثة وتحسين مستواه. وهم يعتبرون الاتصالات روح تلك المنظمات. وقد كتب تشستر برنار Chester Bernard رئيس شركة نيوجرسي بل للتليفونات New Jersey Bell Telephone الأسبق قائلاً: إن هيكل المنظمة وانتشارها ومجال عملها تتحدد بواسطة أدوات وأساليب الاتصال



شكل (1-8) الاتصالات إجراءات أساسية بالمنظمات

تعتمد الوظائف الأساسية بالمنظمات على عمليات الاتصال. وبدون الاتصالات فلا يمكن أن توجد

المنظمات

المتاحة. ومن الممكن أن ندرك أنه لا توجد مبالغة في عبارة رئيس شركة بل إذا عرفنا أن مديري الشركات يقضون ما يقرب من 80% من أوقات عملهم بالشركة يجرون أنواعاً عديدة من الاتصالات مثل التحدث والاستماع إلى الآخرين أو قراءة بعض المواد المكتوبة كما هو موضح بالشكل (8-1).

وفي ضوء أهمية الاتصالات السابقة سنناقش عمليات الاتصال في هذا الفصل. وسنبداً بتعريف عمليات الاتصال والدور الذي تلعبه في المنظمات الحديثة. ثم نناقش الشكليات الأساسية للاتصالات وهما: الاتصالات اللفظية، وغير اللفظية. وسنناقش بعد ذلك الاختلافات بين الأفراد في مجال الاتصالات إدراكاً منا أن الناس لا يتبعون نفس الأنماط عند قيامهم بعمليات الاتصال - الاختلافات التي ترجع إلى اختلاف النوع أو الشخص أو الثقافة ثم نشرح الاتصالات الرسمية وغير الرسمية. ثم ننهي هذا الفصل بمقترحات واقعية تساعدك على أن تحسن مستوى أدائك في مجال الاتصالات - أي أن تكون متحدثاً ومستمعاً وقارئاً جيداً. وباختصار فإن فهمك لأهمية الاتصالات في المنظمات يزيد إدراكك لأهمية تنمية مهاراتك في مجال الاتصالات.

### جوهر الاتصالات Communication: Its Basic Nature

سنبدأ بمناقشة بعض القضايا الأساسية حتى نستطيع فهم إجراءات الاتصالات التنظيمية. وسنبداً بوضع تعريف رسمي للاتصالات، ثم نشرح الإجراءات التي تتم بها، ثم نختم هذا البحث بتوضيح الأدوار التي تلعبها الاتصالات في المنظمات الحديثة.

### الاتصالات: وضع تعريف عملي لها ووصف إجراءاتها

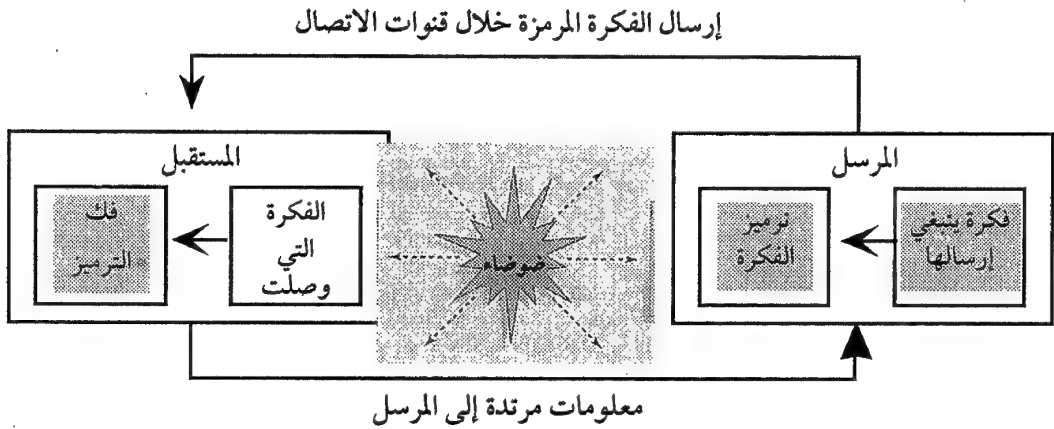
#### Communication: A Working Definition and Description of the Process

ما القاسم المشترك بين الحالات الآتية؟ يعلق أحد المديرين الإقليميين لافتة توضح أن: التدخين محظور داخل مباني الشركة. يجهز أحد كبار المديرين تقريراً مالياً عن مستقبل أحد الأنشطة التي ترغب الشركة في شرائها. توجيه أحد العاملين بمحطة سيارات الأجرة سائق السيارة رقم 54 إلى الزبون الموجود بالعنوان 1065 شارع تشيري درايف Cherry Drive. إبتسامة أحد المشرفين لمؤسسه ورَبَّته على ظهره؛ لأنه أدى عملاً جيداً. الإجابة على السؤال السابق هي أن كل حالة تتضمن نوعاً من الاتصالات. وربما تكون الآن قد فهمت ما الذي تستلزمه الاتصالات. ولكننا سنفهم الاتصالات بدقة أكثر إذا قمنا بتعريفها، ثم وصف إجراءاتها.

وسنُعرف الاتصالات بأنها إجراءات يقوم خلالها المرسل - فرداً أو جماعة أو منظمة - بنقل بعض المعلومات - رسالة - إلى المستقبل - فرداً أو جماعة أو منظمة. وحتى نفهم



هذا التعريف ونوضح كيفية عمل الإجراءات فقد لخصنا الإجراءات في الشكل (2-8) . وربما تكون مراجعة هذا الشكل من وقت لآخر أثناء شرح هذه الإجراءات مفيدة في تسهيل فهمنا .



شكل (2-8) خطوات الاتصال

عادة ما تتبع الاتصالات الخطوات الموضحة بالشكل حيث يقوم المرسل بترميز الرسالة وإرسالها خلال واحدة أو أكثر من قنوات الاتصال للمستقبل الذي يقوم بفك رموز الرسالة . وتستمر إجراءات الاتصال بإرسال المستقبل معلومات عن الرسالة إلى مرسلها، وربما تتدخل العوامل التي تؤدي إلى تحريف الرسالة أو منع وصولها في أي مرحلة من المراحل السابقة .

**الترميز Encoding** تبدأ عمليات الاتصال عندما يكون لدى أحد طرفيه فكرة يرغب في إرسالها إلى الطرف الآخر . (وقد يكون أي من الطرفين فرداً أو جماعة أو منظمة) . وعمل المرسل هو القيام بتحويل الرسالة إلى شكل يمكن إرساله للمستقبل، ويستطيع المستقبل فهمه . وهذا ما يعرف بالترميز الذي يعني: تحويل الفكرة إلى شكل يمكن فهمه بواسطة المستقبل وذلك مثل كتابة الفكرة أو تسجيلها بالصوت . والملاحظ أننا نقوم بعملية ترميز الرسالة عندما نختار الكلمات التي سنستخدمها في كتابة الخطابات مثلاً أو التي سنستخدمها في أحاديثنا الشخصية مع الآخرين . وهو عملية مهمة جداً لتوصيل أفكارنا بوضوح إلى الآخرين . ولسوء الحظ فإن الناس بعيدون جداً عن الكمال عند ترميز أفكارهم، وإن كان من الممكن تحسين هذه المهارة لديهم .

**قنوات الاتصال Channels of Communication** تصبح الفكرة بعد ترميزها جاهزة لإرسالها خلال قناة أو أكثر من قنوات الاتصال إلى المستقبل . وقناة الاتصال عبارة عن الوسيلة التي تتحرك خلالها المعلومات حتى تصل إلى المستقبل المرغوب فيه . وتمثل خطوط التليفون والراديو والتليفزيون وكابلات الاتصال والبريد والموجات الهوائية ما نعينه بقنوات الاتصال،

والراديو والتليفزيون وكابلات الاتصال والبريد والموجات الهوائية ما نعينه بقنوات الاتصال، وبالطبع فإن الشكل الذي تتخذه عمليات الترميز يحدد كيفية نقل الرسالة أو قنوات الاتصال التي يمكن استخدامها. فالمعلومات البصرية والكلمات المكتوبة يمكن إرسالها بالبريد العادي أو السريع أو عن طريق الساعة، أو عن طريق الوسائل الإلكترونية (الكمبيوتر أو الفاكس أو أطباق الالتقاط من الأقمار الصناعية). أما الرسائل الشفهية فمن الممكن إرسالها عن طريق الهاتف، أو الراديو، أو التليفزيون أو الأشخاص. وأياً كانت الوسيلة المستخدمة فإن الهدف واحد، وهو نقل الرسالة المرمزة بوضوح إلى المستقبل المرغوب فيه.

**فك الترميز Decoding** عندما تصل الرسالة إلى المستقبل فإنه يبدأ بفك رموزها. بمعنى إعادتها إلى شكلها الأساسي. ويشتمل ذلك على العديد من العمليات الفرعية مثل فهم الألفاظ المسموعة أو المقروءة، وشرح تعبيرات الوجه... إلخ. وكلما استطاع المستقبل فك رموز الرسالة بدقة كلما زاد فهمه للرسالة بالطريقة التي أَرادها المرسل. وبالطبع فإن قدرتنا على فهم وشرح المعلومات التي وصلتنا من الآخرين ربما لا تكون كاملة فقد تتأثر بعدم وضوح الرسالة أو بمهارتنا اللغوية. ولذلك فكما هو الحال عند الترميز فإن قصور قدرتنا على فك رموز المعلومات المرسل إلينا يعتبر ضعفاً جوهرياً في إجراءات الاتصال بالرغم من أنه من الممكن تنمية هذه المهارة أيضاً.

**المعلومات المرتدة Feedback** يمكن للمستقبل أن يبعث رسالة جديدة إلى صاحب الرسالة الأصلي فور قيامه بفك رموزها. ويطلق على الرسالة الجديدة رسالة أو معلومات عكسية. وهي عبارة عن معارف ومعلومات عن تأثير الرسالة على مستقبلها. ويساعد الحصول على معلومات عكسية المرسل على معرفة ما إذا كانت رسالته قد فهمت بدقة أم لا. كما تساعد المعلومات العكسية على إقناع المستقبل بأن المرسل حريص ومتمسك بما قاله، وذلك أن التغذية العكسية قد تساعد على إبراز فكرة جديدة لدى المرسل، مما يساعد على بدء دورة جديدة من الرسائل المتبادلة. ولهذا السبب فإننا نصف الاتصالات بأنها عمليات مستمرة، كما هو واضح بالشكل (8-2).

**الضوضاء Noise** بالرغم من البساطة الواضحة في إجراءات الاتصالات، فإنها نادراً ما تتم دون خلل كما شرحنا. وهناك عدد من الموانع الجوهرية التي تعوق عمليات الاتصال، وتؤدي إلى قلة تأثيرها. وقد سميت المعوقات التي تؤدي إلى تحريف الاتصالات وتقليل تأثيرها بالضوضاء في الشكل رقم (8 - 2). ومن الممكن أن تحدث الضوضاء في أي مرحلة من مراحل الاتصال. فعلى سبيل المثال فإن الرسالة التي رمزت بطريقة سيئة (كتلك

التي تكتب بطريقة غير واضحة) والتي تفك رموزها بطريقة غير صحيحة (كتلك التي لا يمكن فهمها) أو تلك التي ترسل عبر قنوات اتصال مزدحمة بالمشوشات (تلك التي يتحول فيها انتباه المستقبل عن الرسالة) تقلل تأثير الاتصالات. وتؤدي العوامل السابقة بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل: ضغط الوقت وسياسة المنظمة إلى تحريف المعلومات التي ترسل من طرف لآخر، وإلى تعقيد إجراءات الاتصالات. وستتعرف خلال قراءة هذا الفصل على العديد من العوامل التي تؤدي إلى تعقيد إجراءات الاتصالات التنظيمية وإلى زيادة أهميتها.

### الدور الأساسي للاتصالات :

#### The Fundamental Role of Communication in Organizations

ما الصورة التي تقفز إلى ذهنك عندما تفكر في اتصال العاملين بالمنظمات ببعضهم؟ قد يكون ذلك صورة شخص يأمر آخر بأن يؤدي عملاً ما. وبالتأكيد فإن أحد أهداف الاتصال الأساسية بالمنظمات هو توجيه الآخرين، بمعنى توجيههم نحو السلوك المرغوب. ومع ذلك فإن الاتصالات بالمنظمات قد لا تعني عملاً واحداً بل سلسلة من الأحداث. ولذلك فإنه لكي تعمل المنظمات بكفاءة فلا بد أن يقوم الأفراد والجماعات بالتنسيق بين اتصالاتهم بعناية فائقة.

- فالنادل - القائم على خدمة الزبائن بالمطعم - لابد أن يأخذ أوامر العملاء ويوصلها إلى كبير الطباخين. وباحث التسويق لابد أن يجمع البيانات عن العملاء ويحولها إلى معلومات يتقاسمها مع رجال الإنتاج والإعلانات. فالاتصالات عامل أساسي في محاولات التنسيق السابقة. وبدون الاتصالات لا يعرف العاملون ما المطلوب منهم، ولا يمكن أن تقوم المنظمات بأعمالها بكفاءة، بل ربما لا توجد المنظمات أصلاً. وبلغة أخرى فإن من الوظائف الأساسية التي تقوم بها الاتصالات في المنظمات هي مساعدتها على تحقيق التنسيق بين أنشطتها.

ويتم تحقيق التنسيق عن طريق تقاسم المعلومات بين أقسام الشركة والعاملين بها. وبالتأكيد، فإن المعلومات سواء كانت بيانات حول مبيعات السلع المختلفة، أو اتجاهات بناء مساكن العملاء الجديدة، أو تعليمات خاصة بأداء نشاط معين، تعتبر لب جميع الأنشطة التنظيمية. ومع ذلك فإن من الخطأ الاعتقاد بأن الاتصالات عبارة عن تقاسم البيانات والحقائق. فهناك مظهر آخر للاتصالات يركز على العلاقات الاجتماعية بين الأشخاص.

فعلى سبيل المثال فإن الاتصالات مهمة جداً لتنمية الصداقات، والحصول على ثقة وقبول الآخرين. وكما تعرف فإن ما تقوله، وطريقة قوله يؤثر ضمنياً على مدى حب

الآخرين لك. وكلما اهتم الناس أو الإدارة بخلق بيئة عمل تسود فيها العلاقات الجيدة بين العاملين، كلما زاد اهتمامهم بالاتصالات.

### الاتصالات اللفظية وغير اللفظية :

**Verbal and Nonverbal Communication: Sharing Messages with and without words**

#### تقاسم المعلومات عن طريق استخدام الألفاظ وغير الألفاظ:

من المؤكد أنك متعود على الاتصالات اللفظية بدليل أنك تقرأ هذا الكتاب. وتعني الاتصالات اللفظية استخدام الكلمات لإرسال وإستبدال الأفكار. فالمحادثة وجهًا لوجه مع زميل بالعمل، والمكالمات التليفونية من الموردين، وإستقبال رسالة من رئيسك عن طريق بريدك الإلكتروني، ووصول توجيه من رئاسة الشركة تعتبر اتصالات لفظية، وبدون شك فإنك تعرف أن الناس يتصلون ببعضهم بطرق غير لفظية تقوم على تقاسم الرسائل دون استخدام ألفاظ، ونظرًا لوجود الاتصالات اللفظية، وغير اللفظية بالمنظمات فسنقوم بتوضيحها في هذا البحث.

#### الاتصالات اللفظية في المنظمات : الرسائل الشفهية والمكتوبة:

**Verbal Media in Organizations: Oral and written Messages**

عندما نتحدث عن وسائل الاتصال اللفظية ، فإننا نقول أن الاتصالات تضم كلمات، وقد يتم نقل هذه الكلمات شفهيًا أو كتابة ، ويلعب كلا النوعين أدواراً مهمة في المنظمات.

**غزارة المعلومات : Richness of Information** يمكن تمييز وسائل الاتصال اللفظية عن طريق طاقة نقل المعلومات التي تتمتع بها الشكل (8-3). وتعتبر بعض وسائل الاتصال اللفظية وسائل شخصية بطبيعتها، وذلك مثل المناقشات وجهًا لوجه. ويمكننا هذا النوع من نقل كمية كبيرة من المعلومات في وقت قصير، ومن الحصول على تغذية عكسية فورية. ولذلك جاء موقعها قرب نهاية المحورين الممثلين لغزارة وسرعة المعلومات. وجاءت الاتصالات التليفونية بعد الاتصالات وجهًا لوجه لأنها أقل منها من حيث غزارة المعلومات والتغذية العكسية السريعة. ولا تتطلب جميع الاتصالات التنظيمية انسياب المعلومات في الاتجاهين، وهنا تستخدم الكتابة لتحقيق الاتصال. فعلى سبيل المثال فإن المذكرات التي يرسلها الرؤساء لمرءوسيهـم Memos في الاتصالات الداخلية والخطابات التي ترسل خارج الشركة لتحقيق الاتصال مع العالم الخارجي تعتبر من هذا النوع. كذلك فإن من هذا النوع أيضًا تلك المذكرات والرسائل التي ترسل داخل وخارج الشركة

باستخدام الوسائل الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني والفاكسات. والفرق من هذه المجموعة والمجموعة الأولى أن الرسائل تنتقل انتقالاً طبيعياً في الأولى وإلكترونياً في الثانية. ومن الملاحظ أن هاتين المجموعتين قد جاءتا قرب نهاية الخطتين الممثلين لغزارة المعلومات وسرعة الحصول على معلومات عكسية عنها. فهما الأقل غزارة والأبطأ سرعة من باقي الوسائل.

وهناك نوعان من وسائل الاتصال المكتوبة يستحقان التوضيح لأهمية الدور الذي يلعبانه في الاتصالات التنظيمية وهما: التقرير الإخباري Newsletter ودليل العاملين أو الدليل الإرشادي للعاملين Employees Handbook ومع أن التقارير الإخبارية وسيلة اتصال غير شخصية، وموجهة للجمهور فإنها تؤدي وظائف مهمة في المنظمة، فهي عادة تعتبر وثائق داخلية تحمل أنباء عن قضايا عديدة تهم العاملين، وتتعلق بالنشاط الذي تقوم به الشركة أو بغيره من الأنشطة. ويعتمد ما يقرب من ثلثي الشركات على التقارير الإخبارية كوسيلة اتصال مكتملة لوسائل الاتصال الأخرى التي تستخدم لتوصيل المعلومات الهامة للعاملين (مثل مواعيد مقابلات فرق العمل).

والمطبوعة المهمة الأخرى هي الكتاب الإرشادي للعاملين Employee Handbook، وهو وثيقة تضم المعلومات الأساسية عن الشركة. إنه مرجع عام عن تاريخ الشركة، وطبيعة عملها، وقواعد العمل بها. وبالتحديد فإن الأهداف العامة لكتاب العاملين الإرشادي هي :

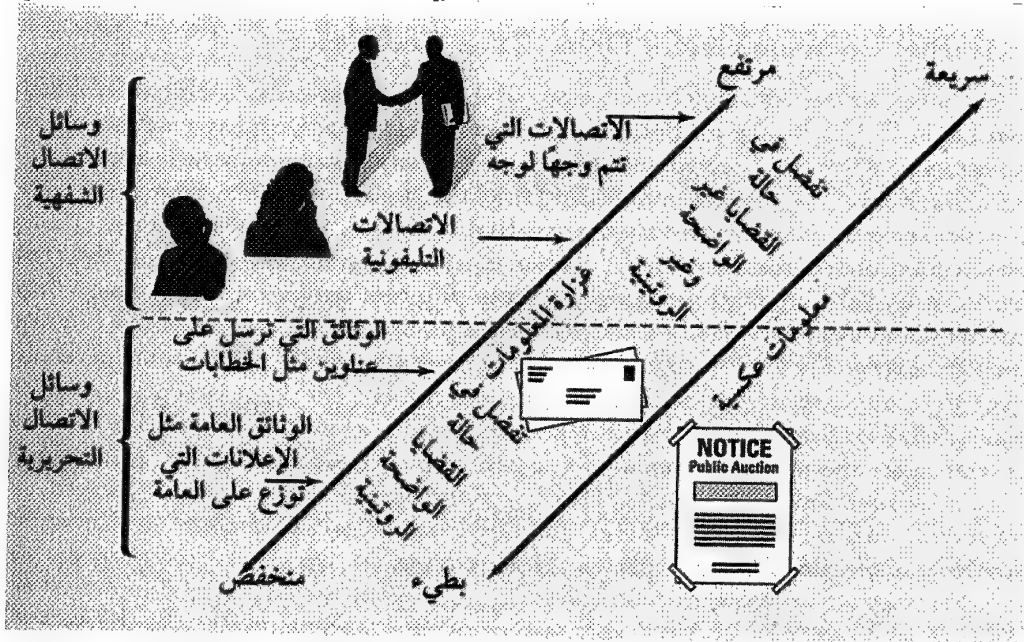
1- شرح الخصائص الأساسية لسياسات الشركة.

2- توضيح توقعات الشركة من العاملين وتوقعات العاملين من الشركة.

3- التعبير عن فلسفة الشركة.

وقد اشتهرت كتب إرشادات العاملين كثيراً هذه الأيام عنها في السنوات السابقة، وربما ساعد توضيح فلسفة الشركة على التخلص من القضايا القانونية، كما أن رجال الإدارة العليا يدركون أن تحديد فلسفة الشركة بوضوح يساعد على تأهيل العامل الجديد وتجهيزه للعمل بالشركة، وكذلك في نشر القيم التي تعتنقها الشركة بينهم.

**الملاءمة بين الرسالة والوسيلة Matching The Medium to The Message** تكون الاتصالات أكثر تأثيراً بصفة عامة عندما يتم استخدام عدد من وسائل الاتصال مثل الوسائل المكتوبة واللفظية. فالرسائل الشفهية تساعد على الحصول على انتباه السامع فوراً، وإتباعها بآخر مكتوب يطيل عمر الرسالة، ويعطينا القدرة على الرجوع إليها مستقبلاً. وتسمح الاتصالات الشفهية بوجود اتصالات فورية في الاتجاهين - المرسل والمستقبل. كما أن



Source: Based on material in Lengal & Daft, 1988, See note 8.

### شكل (3-8) متتالية أدوات الاتصال اللفظية (المنطوقة)

ربما وضعت أدوات الاتصال اللفظية على متتالية - خط متصل - تبدأ بتلك التي يفرض فيها التفاعل بين المرسل والمستقبل مثل تلك التي تتم وجهًا لوجه وتنتهي بتلك التي تكثر فيها المشوشات مثل المصصفات الاتصالات المكتوبة تسير ببطء في اتجاه واحد وبالتالي تحتاج إلى وقت أطول للتعرف على تأثيرها على المستقبل.

وللأسباب السابقة فليس من المستغرب أن تكون الاتصالات التي تتم في الاتجاهين مثل المناقشات التي تتم وجهًا لوجه والاتصالات التلفونية أكثر شيوعًا في المنظمات المعاصرة من الاتصالات التي تسير في اتجاه واحد مثل المذكرات الداخلية Memos. فعلى سبيل المثال فقد أظهرت دراسة تمت على العاملين المدنيين في البحرية الأمريكية أن 83% من الاتصالات تتم بواسطة الاتصالات التي تسير في اتجاهين. وفي الحقيقة فإن 55% كانت اتصالات وجهًا لوجه. كما أظهرت الدراسة أن الاتصالات الكتابية يتم استخدامها في حالة الرسائل الرسمية التي يكون المتصل بحاجة إلى الرجوع إليها في المستقبل (مثل الإعلان عن الوظائف الشاغرة). ومن الواضح أن لكل من الاتصالات اللفظية والمكتوبة مكانها الخاص في المنظمة.

ويعتمد تأثير وسيلة الاتصال على مناسبتها للرسالة التي تستخدم في نقلها. وبالتحديد فإن وسائل الاتصال الشفهية (مثل: المحادثات التلفونية، والمناقشات التي تتم وجهًا لوجه) تكون أكثر تأثيرًا من وسائل الاتصال التي تعتمد على الكتابة (مثل المذكرات) عندما تكون الرسائل غير واضحة - عندما يحتاج الناس إلى مزيد من الشرح لفهمها - كما

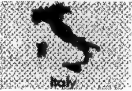
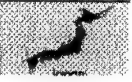


أن الوسائل المكتوبة تكون مفضلة عندما تكون الرسالة واضحة. ولذلك فليس من المستغرب أن المديرين الذين يلائمون بين الوسائل التي يستخدمونها والرسائل التي يرسلونها يكونون أكثر نجاحاً في أداء وظائفهم من الذين لا يحققون تلك المواءمة - الذين لا يتصفون بالحساسية التي تمكنهم من انتقاء الوسيلة المناسبة للرسالة.

### الاتصالات غير اللفظية : الملابس والوقت والمكان :

#### Nonverbal Communication: Dress, Time, and Space

ربما تدرك من خبرتك بالتأكيد أننا نتقاسم كثيراً من الرسائل مع الآخرين باستخدام وسائل اتصال غير لفظية مثل التلميحات. فعلى سبيل المثال فإن إشارات الأيدي، والمسافة واتصالات وإيماءات الأعين تتحدث بوضوح عن علاقتنا بالآخرين. وربما تتخيل أن دلالة التعليمات أو الاتصالات غير اللفظية تختلف من دولة لأخرى (شكل 8-4).

وتأتي أكثر التلميحات المستخدمة في الاتصالات غير اللفظية في المنظمات من ثلاثة مصادر: طريقة اللبس، وطريقة استخدام الوقت، وكيفية استخدام المكان. وربما استخدمت التلميحات لتحقيق الاتصال بخصوص العديد من الأشياء، ولكن الرسالة التي تعبر عنها هذه الأشياء بقوة ووضوح هي: مكانة الشخص في المنظمة (وهو موضوع تمت مناقشته بتوسع في الفصل السابع).

عندما يقوم أمريكي بهذا الشيء	فهو يعني ...	ولكن	عندما يقوم أمريكي بهذا الشيء	فإنه يعني
عندما يقرب اثنان من بعضهما أثناء الحديث	هذا يعني أن المتحدث غير لطيف		إيطاليا	سلوك المتحدث عادي لا خطأ فيه
عندما ينظر المتحدث بعيداً عن الآخر	يتمتع بالحياة		اليابان	يحاول المتحدث أن يظهر للسلطة أن بين المتحدثين خلاف في الرأي
عندما يمر الشخص يده للآخر	مزيد من التحية مثل المصافحة		اليونان	تحقيراً وإهانة للشخص
عندما يضع الشخص سبابته وأصبعه الكبير في شكل دائرة	الموافقة		تونس	سأقتلك

Source: Based on information in : Barnum & Wolniansky, 1989

شكل (8-4) احترس من الخطأ في فهم الاتصالات غير اللفظية في الدول المختلفة يتطلب النجاح في إنجاز الأعمال في الدول الأخرى تعلم لغتها بالإضافة إلى تعبيرات السلوك فيها. وكما هو واضح من الشكل فإن أفضل المشهورين بعمل الاتصالات الجيدة يمكن دون قصد أن يرسل إشارات خاطئة للطرف الآخر - والتي يمكن أن يكون بعضها خطيراً

**نمط الملابس، الاتصال عن طريق المظهر** *Style of Dress: Communicating by Appearance* إذا كنت قد سمعت التعبير الذي يقول "إن الثياب تصنع الرجل أو المرأة" فإنك تكون قد عرفت فعلاً أهمية الملابس كأداة اتصال. وهذه حقيقة واضحة وبالذات في المنظمات، كما أخبرنا جون ت. ملوني John T. Mallony الذي أطلق على نفسه لقب مهندس الأزياء قائلاً: إن الملابس التي ترتديها تخبر الكثير عنا كعاملين .

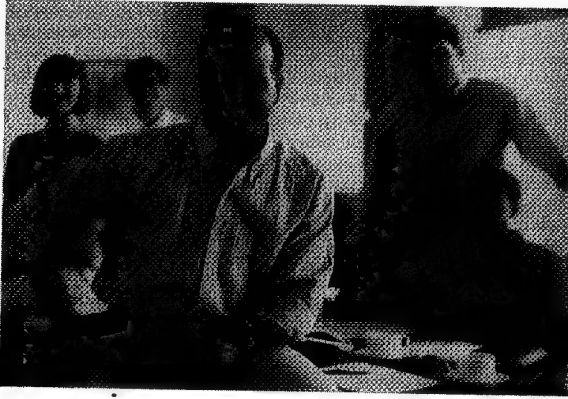
وبالتحديد فإن ما تنقله عنا ملابسنا قد لا يكون بسيطاً . كما تقترح علينا الكتب الإرشادية التي توضح لنا كيفية اختيار الملابس التي تساعدنا على النجاح - Dress For Success. فلا يمكن التعويض عن النقص في المهارات المطلوبة للوظيفة عن طريق ارتداء الملابس المناسبة، ولكن من تتوفر لديهم المهارات المطلوبة يعبرون عن أنفسهم بطريقة جيدة إذا ارتدوا ملابس ملائمة. فعلى سبيل المثال- فإن النساء العاملات في وظائف مختلفة يرتدين ملابس مختلفة على المستوى الدولي ليوضحن مكانتهن بالمنظمة. وبصفة عامة فإن ذوي المكانة العالية في المنظمات لا يميلون إلى ارتداء الملابس غير الرسمية.

وهذا الاتجاه يتغير بسرعة الآن. وقد أصبح ارتداء المسؤولين في الشركات للملابس غير الرسمية النمط الشائع الآن (شكل 8-5). وقد ذكر أحد الاستقصاءات الذي أجرى حديثاً أن ارتداء الملابس غير الرسمية هو النمط السائد في ثلث الشركات الأسرع نمواً المملوكة للقطاع الخاص في أمريكا. وبالإضافة إلى ذلك فإن ارتداء البدل المحلاة بالدبابيس، والقمصان البيضاء المنشاء، والكرافات الفخمة التي تشعر بالعظمة التي ظلت فترة طويلة تمثل الزي المفضل لدى قادة الشركات لم يعد كذلك وحل محله اتجاه عام لدى رجال الأعمال وقادة الشركات في العالم كله هو ارتداء ملابس العمل المريحة غير الرسمية. ولا توجد أدلة موضوعية تقول إن لنمط الملابس التي يرتديها العاملون - رسمياً أو غير رسمي- تأثير بالزيادة أو النقصان على إنتاجية العاملين. ولكن الاتجاه إلى ارتداء الملابس غير الرسمية يكتسب مزيداً من الشيوع والاحترام ناهيك عنه لدى الشركات المنتجة لذلك النوع من الثياب التي تعتبره اتجاهًا يعبر بوضوح عن مدى احترام الشركات لموظفيها ومعاملتها الجيدة لهم .

**الوقت، مباراة الانتظار** *Time: The Waiting Game* يعتبر استخدام الوقت أحد أدوات الاتصال غير اللفظية المستخدمة في المنظمات. . هل سبق لك الجلوس في قاعة الانتظار بعيادة طبيب عادي أو طبيب أسنان؟ من المؤكد أن هناك قاعة معدة لهذا الغرض. لماذا ينبغي عليك أن تنتظر هؤلاء الأطباء؟ السبب الرئيسي أنهم يتمتعون بمهارات خاصة عليها طلب كبير. ولذلك فإنهم يضعون النظم التي تمكنهم من استغلال وقتهم بكفاءة، وذلك بالاحتفاظ بعدد من المرضى في عياداتهم لفحصهم عندما يتاح لهم الوقت. وبنفس المفهوم



فإن ذوي الوظائف الكبيرة في المنظمات يحاولون إفهام الآخرين أن مهارتهم ووقتهم ثمينان بالنسبة للمنظمة عن طريق جعل الآخرين يتظنون بعض الوقت حتى يتمكنوا من رؤيتهم. وهذا نوع واضح ومهم من الاتصالات غير اللفظية الموجودة بالمنظمات. وكنمط عام فكلما زادت مكانة الشخص في المنظمة؛ كلما طال وقت انتظارك لرؤيته. وفي الحقيقة فإن انتظارك وقتاً طويلاً طويلاً لترى شخصاً يشغل وظيفة من وظائف المستويات الدنيا بالمنظمة دليل على عدم الاحترام.



شكل (5-8)

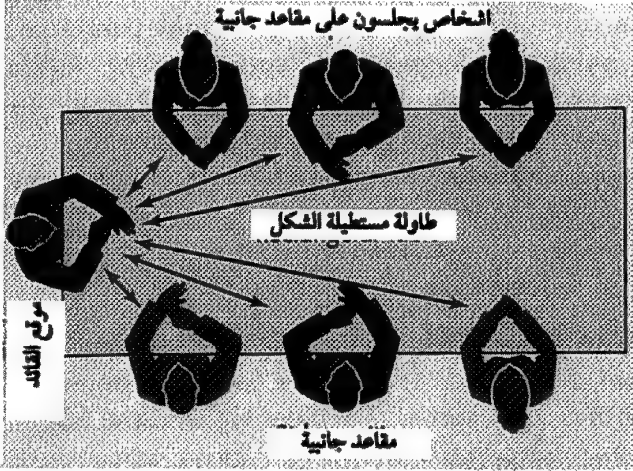
الملابس التي يتم ارتداؤها  
أثناء العمل ملابس غير  
رسمية هذه الأيام، وهذا  
اتجاه معاصر في الكثير من  
الشركات

**استخدام مساحة المكان** *The Use of Space* يفضل الناس ذوو الثقافات المختلفة الابتعاد عن بعضهم بمسافات مختلفة عندما يتحدثون مع بعضهم. فعلى سبيل المثال فإن سكان المناطق الشمالية في أوروبا مثل إنجلترا أو السويد يفضلون الاحتفاظ بمسافة أكبر بينهم عندما يتحدثون مع الآخرين على العكس من سكان جنوب أوروبا مثل سكان إيطاليا واليونان الذين يفضلون الاحتفاظ بمسافة أقل.

ولا تعبر المسافة فقط عن مكانة العامل بالمنظمة، بل يشاركها في ذلك كيفية ترتيب المكان، فعلى سبيل المثال ففي إحدى الكليات فإن كبار الأساتذة يفصلون أنفسهم عن زائريهم بالجلوس خلف مكاتبهم. ولكن الأساتذة الأحدث في الوظيفة لا يميلون إلى ذلك. ويرسل الترتيب المختلف للأماكن في مكاتب هؤلاء الأساتذة إشارات مختلفة. وبالتحديد فإن الطلاب ينظرون إلى الأساتذة الذين لا يستخدمون المكاتب كحواجز تفصلهم عن الطلاب على أنهم أكثر انفتاحاً عليهم، وأقل تحيزاً من الذين يرتبون حجراتهم بحيث يكون هناك فاصل بينهم وبين من يزورهم من الطلاب.

كذلك فإن لاستخدام المكان قيمة رمزية بين أفراد الجماعة، فكر على سبيل المثال في من يجلس على رأس منضدة مستطيلة الشكل. إنه قائد الجماعة في معظم الحالات، بل أن ذلك في الحقيقة تقليد متعارف عليه بين القادة. وتدل الدراسات على أن من يجلسون

عادة قرب رأس المنضدة هم القادة الذين يبرزون فيما بعد قادة للجماعة. ومن الواضح أن موقع الشخص على المنضدة يؤثر على فرص الاتصال المتاحة له، وأن الجلوس على رأس منضدة مستطيلة الشكل يمكن القائد من رؤية باقي الأعضاء، ويمكن الأعضاء من رؤيته (شكل 8 - 6).



شكل (8-6) رأس المنضدة:

موقع اتصال جيد يتمتع من يجلسون على رأس منضدة مستطيلة الشكل بفرصة جيدة للاتصال مع الآخرين، ويرجع ذلك جزئياً إلى أن هذا الموقع يمكنهم من رؤية الآخرين من رؤيتهم

تستخدم المنظمات المكان أيضاً لإعطاء نوع معين من المعلومات عن نفسها. فعلى سبيل المثال وطبقاً لجون سكولي John Sculley ، الرئيس السابق لشركة بيبسي كولا فإن مبنى رئاسة شركته قد صمم ليعطى الزوار انطباعاً مفاده: أن بيبسي كولا أهم شركة في العالم.

وبالمثل فإن إضافة شركة بروكتر آند جامبل برجاً جديداً لمباني إدارة الشركة الموجودة في سنسنتاتي يدل على أنها تحاول الإحياء بمدى ارتباطها بالمجتمع حيث تبدو مواقعها المختلفة. وكأنها مدخل للمدينة. وكما توضح الأمثلة السابقة فإن كلا من المنظمات والأفراد يستخدمون المكان لإبراز بعض خصائص شخصياتهم.

وباختصار فقد لاحظنا أن بعض أدوات الاتصال غير اللفظية التي ذكرت هنا تمثل إحدى قنوات الاتصال. وتمثل الاتصالات اللفظية، وغير اللفظية مصدراً مهماً من مصادر المعلومات عندما يستخدمان معاً. وعلى ذلك فإنه على الرغم من أننا عزلنا أثناء الشرح أشكال الاتصال المختلفة عن بعضها فإن هذه الأشكال تستخدم معاً في الواقع بطريقة معقدة جداً ليكمل بعضها البعض الآخر.

### تأثير الفروق الفردية على الاتصالات:

#### Individual Differences in Communication

تعرف بالتأكيد من خبرتك أن كل شخص له طريقة اتصال مختلفة عن الآخرين. فقد يستخدم شخصان طرقاً مختلفة لنقل نفس الفكرة. كما أنهما قد يستخدمان طرقاً متنوعة

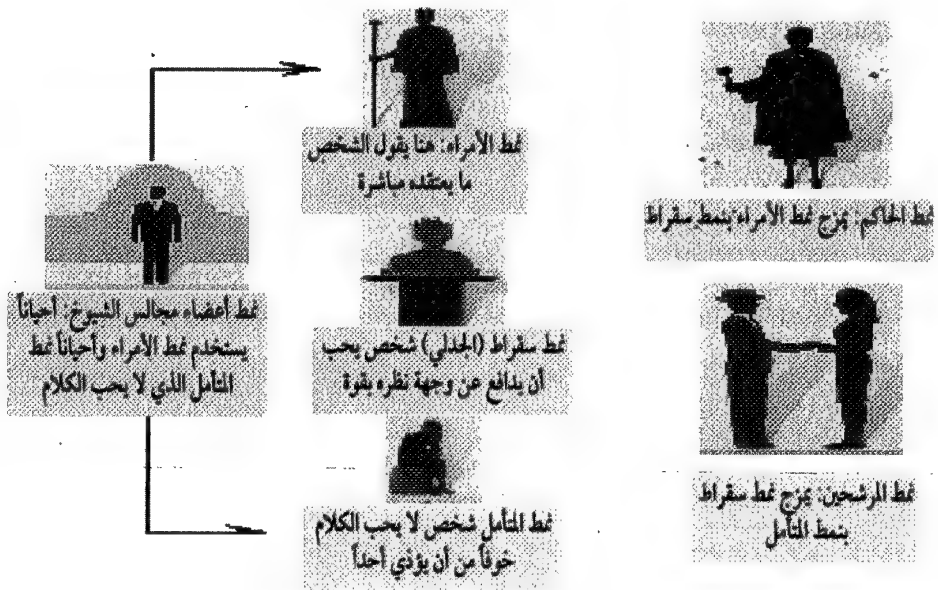
يختلف تأثيرها عليك. وبلغة أخرى فهنا فروق فردية في كيفية تحقيق الاتصال. وسندرس الآن الفروق الفردية الجوهرية المبنية على نمط الشخص ونوعه وثقافته.

### نمط الاتصال الشخصي : Personal Communication Style

تحدث جرج Greg أحد مرءوسي ستيف Steve وتشارلي Charlie إلى كل منهما بشأن إمكانية زيادة راتبه. ويعتقد كلا الرجلين أن جرج لا يستحق الزيادة التي يطالب بها. ومع ذلك فإن كلا منهما نقل شعوره لجرج بطريقة مختلفة. فقد قال ستيف: سأكون صادقاً معك يا جرج: مطالبتك بزيادة الأجر غير مقبولة. أما تشارلي فهو شخص يعتمد على أسلوب المنطق والتحليل ولذلك قال لجرج: دعنا ننظر إلى الصورة العامة. إنني أرى من دراسة ملفك أننا أعطيناك زيادة في المرتب منذ شهرين، وأنت غير مجدول للنظر في زيادة مرتبك لفترة أربعة أشهر قادمة. دعنا نتقاسم معاً بعض الأرقام وسأشرح لك بدقة لماذا ستلتزم الشركة بدقة بالجدول الموضوع...

وكما ترى فقد كانت رسالة ستيف هي نفسها رسالة تشارلي، ولكنهما نقلتا بطريقتين مختلفتين. وبلغة أخرى فإن نمط اتصالاتهما الشخصي مختلف. وكما نتوقع فإن بعض أنماط الاتصال أكثر تأثيراً من الأنماط الأخرى، ويعتمد ذلك على الطرف الآخر، وعلى الظروف التي يتم فيها الاتصال.

ويتميز نمط الاتصال بأنه من الممكن تعلمه، كما أنه قابل للتغيير، وقبل أن نقوم بتغيير نمط الاتصال الذي نستخدمه فإن علينا أولاً أن نتعرف على ذلك النمط، ويلخص الخبراء في الشكل (7-8) ستة أنواع من أنماط الاتصال الشخصية.



شكل (7-8) خلاصة أنماط الاتصال الشخصية

يميل الناس إلى استخدام أحد ستة نماذج اتصال شخصية ويلخص هذا الشكل هذه النماذج والعلاقات بينها

**نمط الأمراء:** لا يميل هؤلاء الناس إلى انتقاء الكلمات التي يعبرون بها عن أفكارهم، بل أنهم يعبرون عنها بطريقة مباشرة، ويمثل ستيف هذا النمط من الاتصالات. ويتميز هذا النمط باستخدام عدد قليل من الكلمات في نقل أفكارهم إلى الآخرين. أنهم يتجهون إلى المقصود مباشرة.

**نمط سقراط (النمط الجدلي):** يمثل هذا النمط من يعتقدون في مناقشة الأشياء بعناية قبل اتخاذ أي قرار. ويتمتع هؤلاء بمناقشة وجهات نظرهم مع الآخرين، كما أنهم لا يخشون من الانخراط في مناقشات حامية طويلة.

**نمط المتأمل:** يهتم هذا الفريق بالخصائص الشخصية للاتصالات. أنهم لا يرغبون في اتهام الآخرين، وهم مستمعون جيدون. ويفضل هذا الصنف من الناس السكوت الطويل وعدم التحدث بأي شيء يرضي المستمع ولو كان كذبة صغيرة بيضاء. على النطق بأي شيء قد يثير الخصام بينهم وبين الآخرين.

**نمط الحاكم:** هذا النمط عبارة عن مزيج من نمط الأمراء والجدليين. أنهم يخبرونك بدقة بأفكارهم ويدعمون آراءهم بمزيد من التفاصيل (ويمثل تشارلي في مثالنا السابق هذا النمط من الناس). ويتمتع هؤلاء عادة بشهرة واسعة نظرًا لقدرتهم على السيطرة على المناقشات.

**نمط المرشحين:** هذا النمط مزيج من النمطين الجدلي والتأملي. ولذلك فإن لغتهم تتسم بالدفع والتشجيع، كما أنهم يتصفون بالقدرة على التحليل والتحدث، وهم يؤسسون تفاعلهم مع الآخرين على قدر كبير من المعلومات، وهم يفعلون ذلك بطريقة محبوبة.

**نمط أعضاء مجلس الشيوخ:** وهم يستخدمون نمط الأمراء، ونمط المتأملين ولكنهم لا يمزجون النمطين معًا بل تستخدمونهما بالتبادل وفقًا للظروف.

ولدينا جميعًا القدرة على استخدام أي من هذه الأنماط الستة. ولكننا في الغالب نعتمد على أحدها. ولكل من هذه الأنماط مزاياها وعيوبها، ولا تتميز أي منها على الأنماط الأخرى بصورة كاملة. فهي ببساطة أنماط مختلفة. ويبدأ الاتصال الناجح بفهم نموذجك الشخصي في الاتصال الذي يمكنك أن تتعرف عليه باستخدام التدريب الموجود في نهاية هذا الفصل تحت عنوان التعرف على السلوك التنظيمي، وكذلك الوسائل الأخرى. وبعد ذلك فعليك أن تحاول استخدام النمط الذي يتناسب مع من تقابله لأن الناس يتوقعون من الآخرين استخدام نمط الاتصالات الذي يستخدمونه هم، وكلما زادت معرفتنا بنمط الآخرين الاتصالي، كلما زاد قبولنا لمزج نمطنا في الاتصالات بأنماطهم. والنصيحة في الحالتين واحدة وهي: يؤدي التعرف على أنماط اتصال الآخرين والاستجابة

الجيدة لها إلى تحسين مستوى الاتصالات مع الآخرين.

### تأثير النوع على الاتصالات Sex Differences in Communications

#### هل تختلف أنماط الاتصال لدى النساء عنها لدى الرجال؟

#### Do Women and Men Communicate Differently?

خرجت كمبرلي Kimberly محبطة مغتظة من مكتب مايك Mike. قالت بتذمر شرحت مشكلتي لمن لا يهتمون بالآخرين Freelancer ولكنه لم ينصت إلي. والآن إذا كانت هذه الحالة تبدو عادية بالنسبة لك، فإنك على علم بحواجز الاتصال الموجودة بين الرجال والنساء. وقد ذكرت عالمة الاجتماع ديورا تانن Deborah Tannen قريباً أنه من الشائع أن تحدث أخطاء في الاتصال بين الرجال والنساء لأنهم يستخدمون اللغة بطرق مختلفة. وبصفة عامة فما يبدو أنه شيء عادي لدى النساء ليس كذلك عند الرجال والعكس صحيح.

وقد ذكرت تانن أن الفروق الأساسية بين الرجال والنساء تعود إلى أن الرجال يركزون على دعم مراكزهم بينما النساء يقللن من شأن مراكزهن الاجتماعية، وتركز النساء على خلق اتصال اجتماعي إيجابي بينهن وبين الآخرين. ولذلك فبينما يميل الرجال إلى استخدام لفظ: أن تميل النساء إلى استخدام: نحن عند تعبير كل منهما عن رأيه. وبالمثل فبينما يمتليء الرجال ثقة وتعتبرون سؤال الآخرين نوعاً من الضعف فإن مستوى ثقة النساء بأنفسهن أقل من ذلك حتى ولو كن متأكدات من صحة معلوماتهن. كما أنهن لا يخشين التوجه بأسئلة إلى الآخرين. (ويقفز إلى الذهن هنا حالة الفشل التي وقع فيها زوجان بسبب استمرار الزوجة في سؤال الزوج المتحكم مزيداً من التوجيهات).

ويشرح الفرق بين نمط الاتصال لدى الرجال وإلغاء أسباب الاستجابة المختلفة، لكل منهما للمشاكل التي يواجهونها. فالنساء ميالات للاستماع والحصول على الدعم الاجتماعي؛ بينما الرجال ميالون إلى إعطاء النصائح. وعندما يقوم الرجال بذلك فإنهم يؤكدون قوتهم ويساهمون في زيادة حواجز الاتصال بين النوعين. ولذلك فليس من المستغرب أنه في الوقت الذي يشكو فيه الرجال من أن النساء عاطفيات، فإن النساء يشتكين من أن الرجال لا ينصتون. وبالمثل فإنهم يستخدمون الطرق المباشرة ويواجهون المشاكل وجهاً لوجه أكثر من النساء. فعلى سبيل المثال، قد يقول الرجل: أعتقد أن أرقام مبيعاتك غير صحيحة، ولكن المرأة قد تسأل هل تأكدت من صحة أرقام المبيعات عن طريق مقارنتها بالتقرير اليومي؟ وقد يعتبر الرجال ذلك نوعاً من الجبن، بينما تعتبر

السيدات ذلك نوعاً من الأدب واللفظ بالمقارنة باستخدام الجمل المباشرة. وبالمثل فقد تفهم السيدات التوجه المباشر للرجال على أنه غير متجانس أو متنافر.

وتظهر تطبيقات هذه الفروق عندما نشير إلى النتيجة الثانية لبحث تانن التي تقول: أن ذوي المراكز العليا في المنظمات يميلون إلى إعطاء تعويض جيد لمرءوسيهـم المشابهين لهم في نمطهم اللغوي. ففي معظم الحالات عندما يتولى الرجال القيادة، ويكون لهم السيطرة فإن مشاركة النساء يتم التقليل من شأنها نظراً لأن الرجال يفهمون ما تقوله بطريقة خاطئة. فقد يفسر إنصات النساء بأدب إلى الرجل أثناء الاجتماعات على أنه نوع من السلبية. ونتيجة لذلك فإن مساهمتها قد لا يعترف بها أبداً، وقد تجد المرأة التي تشز عن هذا النمط وتطرح أفكارها نفسها في مواجهة مع الرجل، وربما نظر إليها على أنها عدوانية تحاول أن تفرض نفسها. وهنا أيضاً يقلل الرجل من قيمة مساهماتها. وفي كلتا الحالتين فإن موانع الاتصال قد أدت إلى ظروف تحرم المنظمات من الانتفاع بمهارة السيدات وقدراتهن بالإضافة إلى زيادة مستوى النزاع في المنظمة.

ويمكن الحل في فهم وقبول الأنواع المختلفة من أنماط الاتصال التي توجد لدى جميع العاملين - رجالاً ونساء. وكما قالت تانن فإن الاتصالات هي دم الحياة لعمل الإدارة. ويساعد إدراك حقيقة أن لدى الناس طرقاً مختلفة للتعبير عما يقصدونه على الاستفادة بمهارات جميع العاملين الذين يستخدمون مدى واسعاً من نماذج الاتصال اللغوي.

### تأثير الاختلافات الثقافية على الاتصالات

#### Cross - Cultural Differences in Communications

لاحظنا في الفصل الأول أن العولمة فرضت على المنظمات العديد من التحديات وتعتبر الاتصالات من التحديات التي تواجهها المنظمات في القريب العاجل إن لم يكن الآن. وفوق كل ذلك فإذا كان الناس يتحدثون لغات مختلفة فإن الاتصالات بينهم تكون بعيدة عن الكمال.

ويرجع جزء من القصور في الاتصالات بين من يتحدثون لغات مختلفة إلى أن الكلمات المختلفة قد تعني أشياء مختلفة للعديد من الناس. فعلى سبيل المثال من الصعب بالنسبة لمن عاشوا في ظل الثقافة الرأسمالية أن يفهموا أن الروس يواجهون صعوبة في فهم كلمات مثل: الكفاية Efficiency، والسوق الحر التي لا يمكن ترجمتها مباشرة إلى لغتهم. كما أنه يصعب على الناس الذين لم يعيشوا سلفاً في سوق حر أن يعرفوا معنى: التعبير،

ولذلك فإن هناك حواجز اتصالات قائمة بالفعل أمام رجال الأعمال الأمريكيين الذين يريدون الاستثمار في روسيا (شكل 8-8).



شكل (8-8)

موانع الاتصال بين الروس والأمريكيين رغم أن رجال الصناعة الروس أمثال جيورجي كوفالينكو Giorgi Kovalenko مدير مصنع بولي بلاست في مدينة ريبنسك Rybinsk قد تعلموا الطرق الرأسمالية فإن حياتهم الطويلة في ظل الشيوعية تركتهم لا يعرفون الألفاظ والتعبيرات الأساسية المستخدمة في الإدارة مما أضعف قدرتهم على الاتصال مع رجال الصناعة في الغرب.

وبالإضافة إلى اختلاف الكلمات والتعبيرات اللغوية، فإن الاتصال عبر الثقافات صعب للغاية نظراً لأن الكلمة قد تعني أشياء مختلفة حتى في نفس اللغة. فكر على سبيل المثال في مدى الارتباك الذي تقع فيه مديرة أمريكية تتحدث إلى مديرة إسرائيلية حيث تستعمل كلمة شالوم Shalom لتعني مرحباً، ومع السلامة بالإضافة إلى سلام Peace. وربما قيل نفس الشيء بالنسبة لاختلاف فهم نبرة الحديث في الدول المختلفة، فالأمريكيون يشعرون بأن لهم مطلق الحرية لاستخدام كلمة أنت You في المناسبات الرسمية وغير الرسمية، ولكن الفرنسيين يستخدمون كلمة أنت Tu في الأحاديث الودية، وكلمة حضرتك Vous في الأحاديث الرسمية. ويساوي الارتباك في هاتين الكلمتين سوء فهم الوضع الاجتماعي للشخص - وهو مصدر خطأ مكلف- ويحدث كل ذلك بسبب الفشل في فهم دقة الاتصالات عبر الثقافات. ما الذي يمكن عمله للتخلص من الأخطاء الفاحشة الناتجة عن الحواجز الموروثة في الاتصال عبر الثقافات؟ يقدم الجزء المعنون: السلوك التنظيمي حول العالم عدد من المقترحات الهامة التي تساعد على ذلك.

### السلوك التنظيمي حول العالم OB Around the World

#### تنمية الاتصالات عبر الثقافات:

كما لاحظنا سابقاً فإن فرصة سوء فهم الاتصالات كبيرة عندما يتم الاتصال عبر الثقافات. ونظراً لقصور آملنا في أن نصبح خبراء في اللغات والثقافات الأجنبية، فسنقدم عدداً من الخطوات التي تساعد عند اتباعها على تحسين قدرتنا على الاتصال عبر الثقافات.

1- لاحظ ولكن لا تقيم ملاحظته افترض أنك قمت برحلة إلى أحد المصانع خارج أمريكا، وهناك لاحظت عدداً من العاملين يجلسون ويتجاذبون أطراف الحديث في مكان العمل. بناءً على ثقافتك المحلية فإن هذا السلوك غير مناسب وهو دليل قاطع على الكسل. وخوفاً من تأثير هذا

السلوك على إنتاجية المصنع فقد ابتدأت في الحصول على رأي آخر حول الاستثمار المشترك مع تلك الشركة. وبعد حصولك على مزيد من المعرفة حول الثقافة الشائعة في تلك الدولة علمت أن هؤلاء العاملون كانوا في راحة بنفس مكان العمل، وهذا سلوك مقبول في ثقافتهم. ولذلك فلا يمكن القول بأنهم كسالى. والنقطة التي نود إبرازها أنك حكمت على سلوكهم وفقاً للمعايير والقيم السائدة في ثقافتك. وقد فادك هذا لسوء الفهم والخطء في الحكم. وحتى تتلافى مثل ذلك الخطء فعليك أن تقوم بوصف ما شاهدته (مثل رأيت العمال جالسين في مكان العمل)، ولا تستخدم ملاحظاتك كأساس للحكم (كأن تحكم على العمال بأنهم كسالى). ويساعدك هذا على الابتعاد عن التفسير الخاطئ لما رأيت.

2- لا تسرع في إصدار الأحكام: عندما نواجه مواقف مختلفة فإننا نفترض أن أحكامنا صحيحة. وقد يكون ذلك مقبولاً إلى حد ما عندما نتحدث عن الاتصالات المحلية، أما عندما نتحدث عن الاتصالات عبر الثقافات فعلى أن ندرك أن أحكامنا عبارة عن تخمين بارع أكثر منها نتيجة مؤكدة. فإذا اعتقدت أن شيئاً ما صحيحاً- مثل تفسير جلوس العاملين بالكسل في المثال السابق - فمن الأفضل أن تقارن حكمك السابق برأي أحد خبراء الثقافة المحليين بدلاً من افتراض أن رأيك صحيح. وكلما زاد تأكيدك من دقة فهمك كلما قل احتمال خطئك في تفسير ملاحظاتك.

3- افترض أن الناس يختلفون عنك: يفترض معظمنا أن الآخرين مشابهون لنا حتى يثبت لنا العكس، ويقودنا مثل هذا الافتراض إلى السير في المسار الخاطئ، ولكن المديرين الدوليين الخبراء يعرفون ذلك، ولذلك يأخذون عكس ذلك الموقف فيفترضون أن الآخرين مختلفون عنهم حتى يثبت أنهم يشبهونهم. ونظراً لأن هؤلاء المديرين يدركون أنهم لا يعلمون، فإن احتمال تعرضهم للمفاجآت الناتجة عن اختلافات غير متوقعة يقل مع أن وجود تلك الاختلافات أمر لا يمكن تجنبه.

4- ضع نفسك في مكان الشخص الآخر: حاول أن ترى الظروف بأعين زملائك الأجانب. فكر في قيم هؤلاء وفي خبراتهم، ثم اسأل نفسك كيف سينظر هذا الشخص إلى الأشياء بطريقة مختلفة. ويكون بإمكاننا تجنب الرؤية الضيقة لما نلاحظه في الثقافة الأجنبية والتي تؤثر على قراراتنا بمقدار قدرتنا على تبادل الأدوار مع أهل تلك الثقافة.

وعلى أن نلاحظ أن الحديث عن هذه المقاييس أمر سهل بالمقارنة بممارستها في الواقع، ولكن الحقيقة أن بإمكاننا اكتساب الخبرة والتفوق فيها. وأخذاً في الاعتبار أن اكتساب هذه الخبرة هو مفتاح تفوق المدير الدولي فإن هذه الجهود تستحق البذل.

### الاتصالات الرسمية وغير الرسمية في المنظمات؛

#### Formal and Informal Communication in Organizations

فكر في عدد وأنواع الرسائل التي تصلك خلال أي يوم من أيام العمل. ربما طلب منك رئيسك الانتهاء من إعداد تقرير بيعي مهم. وربما أعطاك مدير قسم آخر مذكرة عن موقف المشروع الجديد. وربما قرأت رسالة من أحد زملائك في بريدك الإلكتروني تتحدث عن من فاز برئاسة اتحاد فرق كرة القدم. وربما أخبرك عامل النظافة إحدى النكت. ويمكنك من هذا العدد المحدود من الأمثلة التفرقة بين النوعين الرئيسيين للاتصالات في



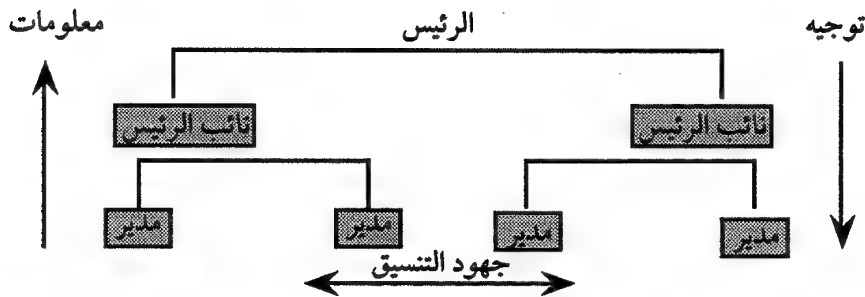
المنظمات وهما: الاتصالات الرسمية أو تقاسم الرسائل الخاصة بعمل المنظمة الرسمي. والنوع الثاني هو الاتصالات غير الرسمية: أو تقاسم المعلومات غير الرسمية البعيدة عن نشاط المنظمة. وكلا النوعين منتشر في المنظمات، ولذلك سنناقشهما في هذا البحث.

### الاتصالات الرسمية: الاتصالات لأعلى، ولأسفل بين أقسام المنظمة:

#### Formal Communication: Up, Down, and Across the Organizational Chart

تشابه أنواع الاتصال التي ستحدث عنها هنا في كثير من الإجراءات والظروف التي تتم فيها. ولكن لإحدى خصائص المنظمات تأثير عميق على إجراءات الاتصالات - ونعني بذلك الهيكل التنظيمي للمنظمة، ذلك أن المنظمات تنظم عادة بطريقة تحدد من يتصل ومن لا يتصل بمن، وبناء على ذلك تتحدد كيفية إجراء الاتصالات.

تأثير الهيكل التنظيمي على إجراءات الاتصالات: يحدد، الهيكل التنظيمي رسمياً أنماط العلاقات بين مختلف وحدات المنظمة (وهو موضوع سنناقشه في الفصل الرابع عشر). وتستخدم الخرائط التنظيمية لتوضيح هياكل المنظمات. ويوجد مثال لتلك الخرائط بالشكل (8-9). ويمكن القول بأن هذه الخرائط توضح الهيكل التنظيمي للمنظمة كما توضح الأشعة الهيكل العظمي للإنسان - فهي توضح الخطوط الرسمية للاتصالات بين مختلف أجزاء المنظمة.



شكل (8-9) تعبر الخريطة التنظيمية عن شبكة الاتصال الرسمية بالمنظمة

توضح الخريطة التنظيمية أنماط الاتصال الرسمية بالمنظمة. فهناك عدد من الرسائل تتحرك من أسفل إلى أعلى وأخرى من أعلى لأسفل وثالثة أفقياً خلال المنظمة

انظر إلى مختلف المربعات والخطوط التي توصلها ببعضها. فكل مربع يمثل شخصاً يؤدي وظيفة معينة. ويوضح الشكل الصفات الرسمية لشاغلي الوظائف الرسمية بالمنظمة ونماذج الاتصالات الرسمية بينهم. وهي نماذج محددة بمعنى أنها تتبع اتجاهات وخطوط لا يمكن تجاوزها أو تغييرها عما هو موجود بالخرائط التنظيمية، ويقوم كل شخص بأداء وظيفة معينة، ولذلك فمن الواجب إحلال غيره محله إذا ترك المنظمة لأي سبب إذا كانت

المنظمة بحاجة إلى تلك الوظيفة. والنقطة الأساسية التي نود إبرازها هنا أن الخريطة التنظيمية لا تتغير بتغير العاملين.

وتوصل المربعات الموجودة بالخرائط التنظيمية ببعضها خطوط ممثلة لانسياب السلطة بالمنظمة. ويعني ذلك أنها تحدد الرئيس ومرءوسيه. فكل عامل تابع للمدير الموجود بالمستوى الأعلى منه طالما أن هناك خط سلطة يربط بينها. وفي نفس الوقت فإن هذا الشخص يرأس من يشغلون الوظائف التي تبرزها المربعات الأدنى من المربع الذي يمثل وظيفته. وتمثل هذه المربعات والخطوط التصميم الهندسي Blueprint للمنظمة لأنها توضح المطلوب من العاملين، ومع من سيقومون بالاتصال حتى تؤدي المنظمة عملها بكفاءة.

ويمكنك أن تتخيل أن طبيعة الاتصالات وأشكالها بالمنظمة تتغير بالمنظمة الواحدة مع تغير المستوى الوظيفي. ومن نظرة سريعة إلى الخريطة التنظيمية نعرف أن المعلومات قد تتحرك إلى أعلى - أي من المرءوس إلى رئيسه - أو إلى أسفل - أو من الرئيس إلى مرءوسيه - أو أفقياً - أي بين العاملين الموجودين في نفس المستوى الإداري. ومع ذلك فإن أنواعاً مختلفة من المعلومات تتحرك بين المستويات المختلفة بالمنظمة.

**الاتصالات من أعلى لأسفل:** افترض أنك أحد المديرين. ما أنواع الرسائل التي ترسلها لمرءوسيك. وعموماً فإن الاتصالات التي ترد إلى المرءوسين تكون عبارة عن أوامر، وتعليمات توضح كيفية أداء العمل - وهي عبارة عن رسائل تخبر العاملين ما الذي ينبغي عليهم عمله. كذلك فإن الرؤساء قد يرسلون إلى مرءوسيهم معلومات عن أدائهم السابق - تغذية عكسية توضح للعاملين مدى جودة أدائهم السابق. فعلى سبيل المثال فقد يوجه مدير المبيعات رجال البيع إلى الاهتمام بمنتج معين، ثم يهتئونهم بنجاح جهودهم.

وتسير الاتصالات من أعلى إلى أسفل ببطء حتى تصل إلى المستويات الدنيا بالمنظمة. وتصبح هذه الرسائل أقل وضوحاً نتيجة لتحركها بين المستويات الإدارية المختلفة، خاصة عندما تكون رسائل شفوية. وعلى ذلك فإن أكثر الأساليب التي تستخدم في هذا النمط من الاتصالات تأثيراً هي الأساليب التي تتجه مباشرة إلى العاملين الذين سينفذونها. ومنها المقابلات التي تتم مع مجموعة صغيرة من العاملين، ومطبوعات المنظمة الموجهة إلى مجموعة محددة منهم. وتستخدم المنظمات بنجاح هذه الطرق الآن. وإحدى الاتصالات الكريهة التي يقوم بها المديرون هي إخبار أحد مرءوسيهم باستغناء الشركة عنهم - أي بأنهم مفصولون من العمل. ومن الممكن التقليل من التأثير السيئ لتلك الرسائل باتباع الإرشادات الواردة في المبحث التالي :

## إرشادات للأداء الصحيح :

## قل للعامل: أنت مفصول، ولا تعطه فرصة لأن يقول لك: سأراك بالمحكمة!

لا يرغب مدير في طرد العامل من الخدمة ولكن ذلك أمر لا مفر منه . وإذا تم أداء هذه الوظيفة بطريقة غير مناسبة فقد يكون مكلفاً . وقد ألزمت المحاكم الشركات بدفع ملايين الدولارات للعاملين المتظلمين من الفصل التعسفي في قضايا حديثة العهد . ومن النذر السيئة أن كثيراً من العاملين يشكون شركاتهم إلى المحاكم هذه الأيام . فوفقاً لدراسة حديثة فإن 53 من الشركات قد أخذت إلى المحاكم في السنوات الخمس الأخيرة بواسطة عمالها السابقين . وحتى عندما تكسب الشركة القضية فإنها تنفق آلاف الدولارات في الدفاع عن نفسها ، ولذلك فإن البراعة في أن تظل بعيداً عن المحكمة في المقام الأول . ما الذي يمكن أن يفعله صاحب العمل ليقفل رغبة العامل في الذهاب إلى المحكمة ، يقدم لنا الخبراء الإرشادات الآتية :

1- احتفظ بسجلات مكتوبة للأداء السيئ: لن ترغب المحاكم أصحاب العمل على الاحتفاظ بالعامل ذي الأداء الضعيف ، ولكن البرهنة على ضعف العامل قضية أخرى ودون وجود أدلة موثقة على ضعف العامل ، وبذل محاولات متكررة لإصلاحه يكون من السهل على العاملين اتهام الإدارة بالتمييز العنصري (وقد يكون هذا الاتهام صحيحاً في بعض الحالات) . وعلى صاحب العمل أن يحتفظ بسجل مكتوب لمشاكل الأداء ، وأهداف تحسينه ، وجدول زمني معقول لتحقيق تلك الأهداف . ومن الواجب أن يوقع العمال هذه الوثائق ، كما ينبغي إعطاؤهم صوراً من هذه الوثائق . ويساعد ذلك صاحب العمل في الدفاع عن نفسه وقد يصرف الكثير من العاملين عن فكرة اللجوء إلى المحكمة أساساً .

2- اعط العامل وقتاً مناسباً لتصحيح أخطائه Give Fair Notice فإذا قام العامل بعمل غير قانوني ، أو عرض حياة الآخرين للخطر فعليك فصله لحظة قيامه بذلك . عليك أن تلاحظ أن صاحب العمل ملزم قانوناً بتوفير بيئة عمل آمنة للعاملين . وفي الحالات الأقل خطراً من الحالات السابقة فإن الفصل دون إعطاء السبب القانوني يعتبر إهانة للعامل بالإضافة إلى الضرر الذي وقع عليه ، وهذا يزيد احتمال استشارة العامل الشرس محاميه بشأن التظلم للمحكمة . ما طول المدة المناسبة؟ لا توجد إجابة سهلة على هذا السؤال ، ولكن تقديرها يعتمد على ما هو شائع في المنظمة أو الصناعة . وأياً كان الوقت الشائع فعلى صاحب العمل إعطاء العامل هذه الفترة على الأقل .

3- اشرح قرار الفصل بوضوح واختصار . كثيراً ما يدعي العاملون أنهم لا يعرفون سبب فصلهم من العمل . ولذلك ينبغي أن يشرح المدير المشكلة بالفاظ واضحة ، ولكنهم ينبغي أن يقللوا من الكلام حتى لا يوقعوا أنفسهم في مشاكل . وبعد توضيح القرار والتركيز على أنه قرار نهائي فعليهم أن يتحركوا إلى القضايا الإجرائية المتعلقة بالقرار مثل المبلغ الذي ستدفعه له الشركة ، ومدى استمرار أو عدم استمرار التأمين الصحي .

4- كن حذراً من أن توجع مشاعر العامل: نظراً لأن كثير من أوضاعنا في الحياة مرتبطة بالعمل الذي نؤديه ، فإن خسارة وظائفنا يعتبر تهديداً خطيراً لكياننا الاجتماعي . وغالباً ما ينتج عن ذلك شعور بعدم الاستقرار المادي والنفسي . وعلى المديرين أن لا يزيد الطين بلة بعدم الاكتراث وتبليد الشعور . فالرحمة والشعور بالمشاركة مطلوبين في هذا الوقت . وإلى حد ما فإن إبداء الشعور بالمشاركة والرحمة نحو العامل المفصول قد يساعد العامل على قبول هذا الحظ أو النتيجة السيئة .

5- لا تسمح باطلاع أحد على ما يدور بينك وبين العامل أثناء إخباره بالفصل من العمل . ولكن لا تحاول تلطيف الجو بأن تبلغ المفصول بالقرار عن طريق خطاب مكتوب ترسله بالبريد العادي أو الإلكتروني... إلخ؛ لأن هذا يثير حفيظة العامل الذي يجد في النهاية سبباً لأخذ الحالة إلى المحكمة .

6- طمأنة باقي العاملين: عندما يفصل أحد العاملين، فإن الحكايات تنتشر عن سبب فصله. هل تم ذلك بسبب غضب المدير، أم لأن الشركة تواجه مشاكل مالية؟ ويقل انتباه باقي العاملين إلي وظائفهم بمقدار ما يؤدي إليه ذلك القرار من انتشار الشائعات وعدم الثقة في المنظمة. ولذلك فمن الواجب إعطاء من بقي من العاملين في وظائفهم قدرًا كافيًا من الثقة بالمستقبل. وعلينا في النهاية أن نعرف أن فصل أي عامل من وظيفته ليس أمرًا سهلاً، ولكن هذه الإرشادات الستة قد تقلل مرارة القرار بالنسبة لجميع الأطراف، كذلك فإن هذه المقترحات قد تقلل تكلفة الفصل بالنسبة للشركة، كما أن تأثيرها السلبي على مشاعر العاملين أقل.

#### الاتصالات الصاعدة: Upward Communication

تعرف الاتصالات التي تتم بين المستويات الدنيا والعليا في المنظمة مثل اتصال المرءوس برئيسه بالاتصالات الصاعدة، وتشمل الرسائل المتجهة إلى أعلى معلومات تحتاجها المستويات العليا مثل البيانات المطلوبة لاتخاذ أحد القرارات، أو عن مواقف المشروعات المختلفة. وباختصار فإن الاتصالات الصاعدة تساعد المدير على التعرف على ما يحدث بالمنظمة. ويشمل هذا النوع من الاتصالات مقترحات العاملين لتحسين العمل، والتقارير الخاصة بمدى التنفيذ، وتقارير خاصة بردود أفعال العاملين نحو قضايا معينة، وتقارير عن أفكار العاملين الجديدة. ولا تعتبر الاتصالات الصاعدة الصورة العكسية للاتصالات المتجهة لأسفل، ذلك أن اختلاف الوضع الوظيفي لطرفي الاتصال يخلق بعض الفروق بين النوعين. فعلى سبيل المثال فإن الاتصالات الصاعدة تكون أقل تنابعًا بالمقارنة بالاتصالات المتجهة من أعلى إلى أسفل. وفي الحقيقة فإن إحدى الدراسات الكلاسيكية قد أوضحت أن متوسط عدد مرات اتصال عمال خطوط الإنتاج برؤسائهم أقل من 1 بالنسبة لـ 70% من العاملين. كذلك فإن هذه الاتصالات تكون مختصرة بالمقارنة باتصال العاملين بزملائهم.

كذلك فإن هذه الاتصالات تعاني أكثر من عدم الوضوح والدقة. فالعاملون يشعرون أن عليهم أن يضخموا إنجازاتهم، ويقللوا شأن أخطائهم حتى يحظوا بالقبول من رؤسائهم. وبالمثل فإن بعض العاملين يشعرون بأنهم سيكونون موضع لوم وتعنيف من رؤسائهم إذا فهموا أن في اتصالات مرءوسيه تهديد لوضع رؤسائهم الوظيفي. ونتيجة لذلك فإن كثيراً من العاملين، يتعدون عن إرسال الأخبار السيئة لرؤسائهم، وقد يلقون بالكرة في ملعب شخص آخر. ويطلق على صمت العاملين وعدم رغبتهم في تبليغ رؤسائهم بالأخبار السيئة: تأثير الصمت Mum Effect. وربما تستطيع تخيل الأثر السيئ الذي ينتج عن صمت العاملين وعدم تسابقهم بإبلاغ رؤسائهم بما يحدث حتى ولو كان سيئاً إذا عرفت أن قدرة الرؤساء على اتخاذ القرارات السليمة تعتمد على المعلومات الدقيقة التي يحصلون عليها، ولذلك فإن صمت العاملين يعتبر أسوأ ما يقومون به. وقد عبر عن المعنى السابق أحد المديرين فقال: " يتحمل كل منا نصيبه في هذه الفكرة الحمقاء. وإذا استطعت أن تحصل على معلومات عن الفكرة الحمقاء قبل تنفيذها فإن ذلك يكون باعثاً على السرور".

**الاتصالات الأفقية : Horizontal Communication** تعمل الاتصالات الأفقية التي تتم بين من يعملون في نفس المستوى الوظيفي على تحقيق التنسيق والتعاون بين مختلف وحدات المنظمة. فعلى سبيل المثال فإن نائب الرئيس للتسويق قد يرغب في تنسيق أنشطة الحملة الإعلانية عن المنتجات الجديدة التي ستسوقها الشركة مع نائب الرئيس للإنتاج ليعرف منه بالضبط متى سيتم انتهاء خطوط الإنتاج من إنتاج الدفعة الأولى مثلاً.

وعلى العكس من الاتصالات الرأسية التي تشمل أفراد في مستويات إدارية مختلفة فإن الاتصالات الأفقية تتم بين أفراد على نفس المستوى الوظيفي، ولذا فإنها تميل لأن تتسم بالسهولة والصدقة. وبالإضافة إلى ما سبق فإن الاتصالات بين الزملاء تتسم بالسرعة، وبأنها تتم في جو غير رسمي نظراً لقلة الحواجز الاجتماعية بين طرفي عملية الاتصال.

ومع كل ذلك فمن الممكن أن تكون الاتصالات الأفقية مصدر مشاكل للمنظمة. فعلى سبيل المثال قد يرى العاملون في أقسام المنظمة المختلفة أن بينهم تنافساً في الحصول على الموارد الهامة بالمنظمة، ويستبدلون بذلك التوجه نحو الصداقة والتعاون التي تحتاجها المنظمة لإنجاز أعمالها بالتوجه نحو المنافسة والخصام اللذين يؤثران بالسلب على المنظمة.

#### شبكة الاتصالات غير الرسمية : Informal Communication Networks

##### اتصالات غير موجودة بالخريطة التنظيمية، Behind the Organizational Chart

فكر في من يتم بينك وبينهم اتصالات خلال يوم عادي. فالأصدقاء، وأفراد الأسرة، وزملاء العمل من بين هؤلاء الذين يمكن أن تتم بينك وبينهم اتصالات غير رسمية- بمعنى أنك تتبادل معهم المعلومات دون أي التزامات أو محددات رسمية. ومن السهل معرفة مدى سعة شبكة اتصالاتنا غير الرسمية: فأنت تعرف شخصاً يعرف شخصاً ثانياً، ويعرف ذلك الثاني أفضل أصدقائك، وخلال فترة وجيزة تتمدد شبكة اتصالاتك.

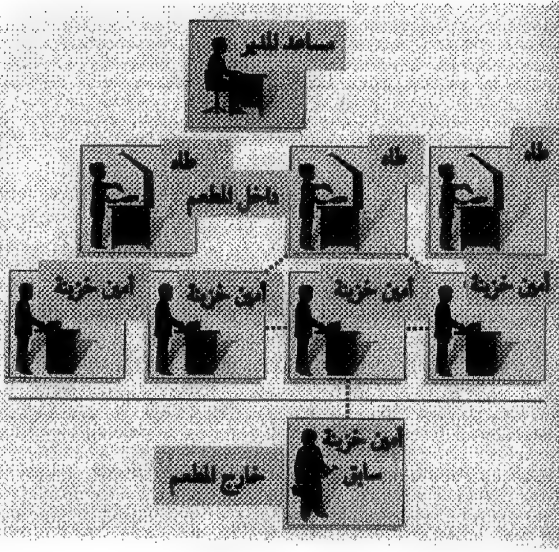
وتشكل شبكة الاتصالات غير الرسمية وسيلة هامة من وسائل الاتصالات بالمنظمة نظراً لاتساعها. وفي الحقيقة فإن مديري الإدارات المتوسطة قد اعتبروا الاتصالات غير الرسمية وسيلة أفضل للحصول على المعلومات من شبكة الاتصالات الرسمية. وعلى ذلك فإنه إذا كانت شبكة الاتصالات الرسمية تمثل الهيكل العظمي للاتصالات بالمنظمة فإن الاتصالات غير الرسمية تمثل النظام العصبي المركزي للاتصالات.

**المسارات الخفية للاتصالات بالمنظمات:** من السهل تخيل أهمية الانسياب غير الرسمي للمعلومات بالمنظمات. فالناس ينقلون المعلومات لمن هم على اتصال بهم، وبذلك يخلقون

قنوات اتصال تتحرك خلالها المعلومات. كذلك فإن الناس ينقلون المعلومات لمن يماثلونهم في العمر أو في أوقات العمل بالمنظمة. ونظراً لأننا نشعر بالراحة مع من يشبهوننا أكثر ممن لا يشبهوننا فإننا نقضي وقتاً أطول ونعمل اتصالات أكثر مع من يشبهوننا. ونتيجة لذلك تتكون في المنظمات العديد من شبكات الاتصال غير الرسمية المبنية على النوع. ويطلق على الشبكات التي تتكون من هذا النوع بين الرجال في المنظمة شبكة الأصدقاء القدامى . Old- Boys Network

وإلى المدى الذي تعزل فيه هذه العلاقات أعضائها عن ذوي السلطة بالمنظمة (الذي قد يكونون مختلفين عنهم) فإن آثار هذه العلاقة تكون ضارة بالمنظمة. ولكنه وفي نفس الوقت فإن الاتصال بمن يشعر الناس بالراحة معهم قد يكون مصدراً نفسياً للمعلومات. فعلى سبيل المثال فإنه عندما كون قادة المنظمات الأمريكية المنحدرين من أصول أفريقية شبكة اتصالات غير رسمية مع زملائهم المنحدرين من نفس الأصول للتعرف على طرق النجاح فإن هذا التنظيم غير الرسمي القائم على الأصول العرقية قدم المساعدة للكثير منهم للنجاح في العديد من المسارات المهنية. وتتمشى هذه الملاحظة مع نتائج الدراسات العلمية التي أظهرت أنه كلما كان العاملون الملتزمون بأهداف المنظمة أعضاءً في شبكة اتصالات المنظمة غير الرسمية، كلما كانوا أكثر قوة وتأثيراً.

وتشرح فكرة أن بين العاملين اتصالات غير رسمية خاصة هامة من خصائص المنظمة، ونقصد بذلك معدلات الدوران. والسؤال المطروح هو هل يترك العاملون وظائفهم بطرق عشوائية لا ارتباط بينها. تشير البحوث إلى أن الإجابة على ذلك السؤال بالنفي وإلى أن هناك ارتباط بين نماذج الاتصالات غير الرسمية بين العاملين وبين معدلات ترك الخدمة. وفي الحقيقة فإن ترك الخدمة اختياريًا يتأثر بتبادل العاملين للمعلومات غير الرسمية، ويطلق على هذا النوع من التأثير: تأثير كرة الثلج Snowball effect. ذلك أن كرات الثلج لا تتجمع مع بعضها وتكون طبقة ثلجية بالصدفة، بل أن التجمع يتم بين الكرات الموجودة في مسار واحد. وبنفس الأسلوب فإن نماذج ترك الخدمة لا تتكون بمعزل عن مجموعات العمل المنظمة. وبدلاً من ذلك فإن هذه النماذج تتكون نتيجة لتأثير العاملين على بعضهم. وعلى ذلك فإن بإمكاننا إلى حد كبير التنبؤ بمن سترك العمل إذا عرفنا نماذج الاتصالات غير الرسمية بين مجموعات العاملين بالمنظمة. وبلغة أخرى فإن الشخص الذي يترك عمله إلى عمل أفضل بمنظمة أخرى يحتمل إلى حد كبير أن يكون على صلة بشخص آخر قام بذلك سابقاً. وللحصول على تفسيرات تشرح يتم ذلك عملياً انظر الشكل (8-10).



شكل (8 - 10)

شبكة الاتصالات غير الرسمية والتنظيمات ترك الخدمة الاختياري  
شبكة الاتصالات غير الرسمية بين العاملين (الخطوط المنقطعة): تقدم لنا قنوات تمر من خلالها المعلومات عن الوظائف الأفضل المتاحة خارج المنظمة . وقد لوحظ ارتباط نماذج ترك الخدمة بنماذج الاتصالات غير الرسمية الموجودة بالمنظمة.

وخلالاً لشبكة الاتصالات الرسمية، فإن شبكة الاتصالات غير الرسمية تتكون من أفراد يعملون بمستويات وظيفية مختلفة بالمنظمة. ويمكن لأي عضو من أعضاء هذه الشبكة أن يخبر أي عضو آخر بما يرغب فيه. فعلى سبيل المثال فإن النكت والقصص المضحكة تخترق حدود المنظمة وتتقاسمها بحرية المستويات الإدارية وغير الإدارية بالمنظمة. وعلى الجانب الآخر فإن من غير المقبول منطقياً، وما يعتبر خارج المقبول عملياً أن يخبر العامل بأحد المستويات الوظيفية الدنيا آخر بمستوى وظيفي أعلى من مستواه كيف يؤدي أعباءه الوظيفية. ويعني ذلك أن المعلومات التي تنتقل خلال شبكة الاتصال غير الرسمية هي المعلومات غير الرسمية - أي الرسائل التي لا علاقة لها بالعمل.

**قنوات الاتصال غير الرسمية والإشاعات** *The Grapevine and the Rumor Mill* عندما يخبر شخص آخر بمعلومات غير رسمية فإن ذلك ينتج عنه انتشار سريع للمعلومات خلال ما يعرف بقنوات الاتصال غير الرسمية. والمقصود بذلك المسار الذي تسير خلاله المعلومات غير الرسمية. وبالمقارنة بالقنوات الرسمية التي قد تأخذ المعلومات خلالها أياماً لتصل إلى المقصود بالرسالة، فإن المعلومات التي تسير عبر القنوات غير الرسمية تنتشر بسرعة لتصل إلى المقصود بها ربما خلال ساعات. ويرجع ذلك إلى أن الاتصالات غير الرسمية تستطيع تخطي حدود المنظمة (فأنت تستطيع على سبيل المثال أن تخبر أي شخص نكتة، ولا يقتصر ذلك على المجموعة المطلوب منك الاتصال بها) وبسبب أن المعلومات غير الرسمية تتم شفويًا في العادة.

وكما لاحظنا سلفاً، فإن الرسائل الشفهية تنتقل بطريقة أسرع من الرسائل المكتوبة ولكن مستوى دقتها يقل كلما انتقلت من شخص إلى آخر. ونظراً للشوشرة التي تحدثها قنوات الاتصال غير الرسمية، فقد فكر بعض الناس في التخلص منها. ولكن قنوات

الاتصال غير الرسمية ليست سيئة بالضرورة، فإن الارتباطات غير الرسمية بين أعضاء الجماعة تزيد مستوى الترابط بينهم، وربما قدمت فرصة ممتازة للاتصالات الإنسانية المرغوبة، وذلك مما يساعد على الاحتفاظ ببيئة عمل مرغوبة. ويمكننا أن نقول: إن قنوات الاتصال غير الرسمية في المنظمات إحدى حقائق الحياة التي لا يمكن التخلص منها.

وغالبًا ما تتسم المعلومات التي تنقل خلال قنوات الاتصال غير الرسمية بالدقة. وفي الحقيقة فإن إحدى الدراسات قد أظهرت أن 82% من المعلومات التي تم تبادلها خلال قنوات الاتصال غير الرسمية في إحدى الشركات في مناسبة معينة إتسمت بالدقة. والمشكلة مع الرقم السابق تعود إلى أن النسبة التي تمثل الاتصالات غير الدقيقة (18%) قد تغير المعنى العام للرسائل التي تم تبادلها خلال القنوات غير الرسمية. فعلى سبيل المثال إذا ذكرت القصة التي تم تبادلها أن أحد العاملين في مستوى معين لم يحصل على ترقية بينما حصل العامل الأقل منه مستوى على تلك الترقية، فربما أدى ذلك إلى نزاع في مكان العمل، والآن افترض أن القصة صحيحة، ولكن الشخص ذا المستوى الإداري الأعلى رفض الترقية لأنها تتضمن الانتقال إلى مكان آخر، فإن معرفة هذه الحقيقة يغير الرسالة وتأثيرها بالكامل. ويعني ذلك أنه يكفي لأن تكون هناك حقيقة واحدة غير صحيحة حتى تعاني المعلومات التي ترد خلال القنوات غير الرسمية من عدم الدقة.

ومن الواضح أن مشكلة عدم الدقة هي التي أكسبت قنوات الاتصال غير الرسمية الشهرة السيئة التي تتصف بها. وفي الحالات المتطرفة تتسم المعلومات التي تنقل خلال القنوات غير الرسمية بأنه لا أساس لها من الصحة، وبأنه لا يمكن التأكد من سلامتها. ويطلق على هذا النوع من المعلومات لفظ الشائعات. وتبنى الشائعات عادة على التوقعات، والتخيلات النشطة، والتفكير المرتبط بالرغبات Wishful Thinking لاعلى الحقائق. وتنتشر الاشاعات في المنظمات انتشار النار في الهشيم نظرًا لإثارة وعدم وضوح المعلومات التي تنقل خلالها. ويترك هذا الغموض الباب مفتوحًا لزخرفة المعلومات وتهذيبها بالإضافة والحذف خلال مراحل انتقالها مشافهة من شخص لآخر. وقبل أن تصل الشائعة إلى المدير تكون قد وصلت إلى كل شخص في المنظمة، ويكون كل شخص قد تلقى الرسالة على أنها صحيحة. ويستدل الكثيرون على صحتها بأن كل شخص يعرفها. ومن هنا فإذا كان هناك جزء من الحقيقة في إحدى المرات، فإن الرسالة بكاملها تصبح عارية من الصحة في العديد من المرات. ويعني ذلك أن الشائعة تقلب الكذب حقيقة، والحقيقة كذبًا.

وإذا كنت شخصيا قد وقعت ضحية لإحدى الشائعات، فإنك تعرف تأثيرها العميق وصعوبة القضاء عليها. وهذا يكون أكثر وضوحًا عندما تكون المنظمة هي الضحية، فعلى



سبيل المثال فإن شائعة حول احتمال شراء شركة لأخرى تؤثر سلباً على أسعار أسهم الشركة المحتمل بيعها وعلى ثقة العاملين بها في مستقبلهم الوظيفي. وفي بعض الحالات تكون الشائعات حول منتجات الشركة مكلفة جداً. وفيما يلي أمثلة على ذلك.

- فقد سرت شائعة في منطقة شيكاغو في نهاية السبعينات حول استخدام مكدونالدز للحشرات في الهامبورجر الذي تبيعه في تلك المنطقة. ورغم أن الشائعة كانت عارية من الصحة فإن مبيعات بعض المطاعم إنخفضت بنسبة 30%.

- وفي عام 1993 انتشرت شائعة في الولايات المتحدة مفادها: أن الناس وجدوا حقنة داخل إحدى عبوات البيبي كولا. ورغم أنه قد ظهر فيما بعد أن الشائعة لا أساس لها فإنها كلفت الشركة كثيراً للقيام بالبحث والتحري وإثبات براءة منتجاتها بالإضافة إلى تكلفة الإعلانات.

- وقد كانت شركة بروكتر آند جامبل الضخمة عرضه لشائعات مستمرة مزعجة ربطت بين شعار الشركة والشیطان. فمنذ عام 1980 ومروجو الشائعات يدعون أن الهلال والنجوم الموجودة بشعار الشركة أو علامتها التجارية ذات علاقة بالسحر. وقد نفت الشركة ذلك بشدة، كما كسبت قضية ضد مروجي تلك الشائعات، ولكن ظلت الشائعات موجودة بقوة.

### ما الذي يمكن عمله لمقاومة تأثير الشائعات؟

لسوء الحظ فإن البراهين تدل على أن التوجه مباشرة للبرهنة على عدم صحة الشائعة قد لا تؤدي إلى تحقيق الهدف. فعلى سبيل المثال فإن المسؤولين بشركة بيبي كولا قد أنكروا التقارير حول تلوث منتجاتهم بالسموم أو غيرها، بل أن الشائعة نفسها كان من الصعب تصديقها، كما أن محققاً مستقلاً من قبل هيئة الأغذية والأدوية الحكومية أثبت كذب الشائعة ولكنها استمرت وقتاً ليس بقصير. وفي بعض الحالات تتضمن الشائعات شرحاً وتوضيحاً من الصعب البرهنة على عدم صدقها كما في حالة الشائعة التي أثبتت حول ارتباط شركة بروكتر آند جامبل بالسحر والشعوذة. وهكذا فإن الشائعة لا تموت بسرعة. وفي مثل هذه الحالات فإن مقاومة الشائعة بطريقة مباشرة يؤدي إلى زيادة سرعة انتشارها. فعندما تبدأ في الإنكار بأن تقول: إن ذلك لم يحدث، وعندما تصل هذه الرسالة إلى من لم يسبق له التعرض لها فإنه يقول لنفسه وربما لغيره لم أكن أعرف أن الناس يتحدثون عن ذلك، وربما فكر بطريقة أخرى، وهي أنه لو كانت الشائعة عارية من الصحة لما اهتمت بها الشركة أو المنظمة، وذلك يزيد تأثيرها على الناس. وفي حالة شركة بروكتر آند جامبل فإن الأمور تعقدت نتيجة لالتزام بعض الأطراف ببذل جهود إضافية لإبقاء الإشاعة متأججة. وعلى ذلك فإن توجيه اهتمامات الجمهور بعيداً عن الإشاعة قد يساعد على تقليل الآثار السلبية للإشاعة على المنظمة ومنتجاتها. فمن الممكن لشركة

بروكر آند جامبل أن تركز إعلاناتها على الأشياء الأخرى التي اعتقدتها حول الشركة ، وفي حالة ماكدونالدز فإن تركيز الجمهور بالأشياء الأخرى التي اعتقدتها حول الشركة . مثل النظافة والاهتمام بالأسرة ساعد الشركة في التخلص من الآثار السلبية للشائعة .

وإذا أصبحت لأي سبب ضحية لإحدى الشائعات فعليك أن تبرهن فوراً على عدم صحتها ببراهين لا تقبل الطعن . فإذا لم تمت الشائعة فعليك بمحاولة توجيه إهتمام الناس للأشياء الإيجابية التي يعرفونها فعلاً عنك . وعلينا أن نعرف أنه من المستحيل وقف الشائعات ، ولكن مع بعض الجهود يصبح من الممكن التحكم في تأثيرها .

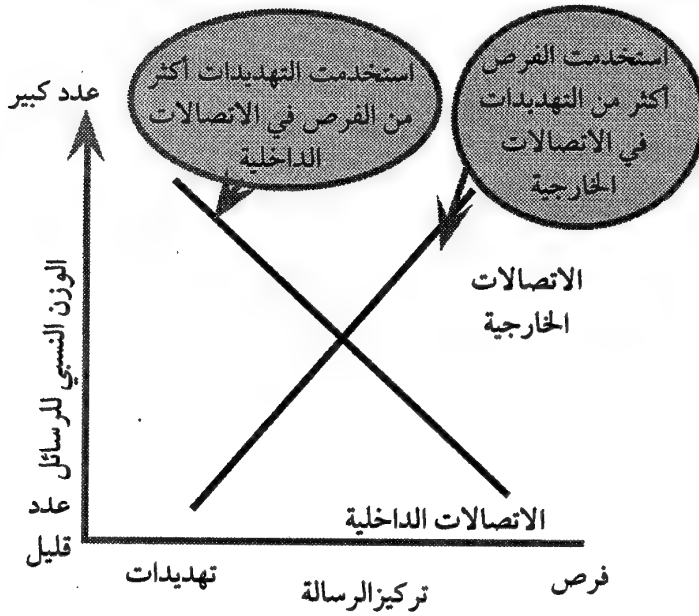
### المقارنة بين الاتصالات الداخلية والخارجية :

#### Communicating Inside vs. Outside the Organization

من الممكن تمييز الاتصالات التي تتم داخل الشركة على أساس ما إذا كانت الرسالة توجه إلى أناس داخل الشركة أو خارجها . هل يتحدث المديرون عن أشياء مختلفة عندما يهدفون إلى مخاطبة العاملين بالشركة بالمقارنة بما يقولونه لمن هم خارج الشركة؟

أوضحت البحوث أنهم يفعلون ذلك . فكر على سبيل المثال في دراسة حلل فيها العلماء اتصالات رؤساء عشر من شركات منتجات الغابات- خطاباتهم للمساهمين- خلال الفترة من 1979-1988م . وقد اعتبرت تلك الاتصالات اتصالات خارجية . كما قام العلماء كذلك بدراسة عدد من وثائق التخطيط- اتصالات داخلية- لنفس الشركات خلال نفس الفترة . وبدلاً من دراسة ما تقوله هذه الاتصالات فإن الباحثين قسموا هذه الاتصالات وفقاً لطرق تكوينها . وبالتحديد فقد اهتم الباحثون بما إذا كانت الاتصالات الداخلية تركز على التهديدات التي تواجهها الشركة مثل ارتفاع تكلفة المواد ، أو على الفرص المتاحة للشركة مثل نمو سوق البناء .

وقد كانت نتائج هذه الدراسة مثيرة . فنظراً لأن وضع سوق البناء كان جيداً خلال هذه الفترة ، فإن نسبة الوثائق التي ركزت على التهديدات التي تواجهها الشركات كانت منخفضة . ومع ذلك فلم تكن نسبة ورود التهديدات في الاتصالات التي تتم داخل الشركة هي نفسها في الاتصالات التي تتم خارجها . ففي كل سنة من سنوات الدراسة فإن نسبة ذكر التهديد في الرسائل الداخلية كانت أعلى منها في الرسائل الخارجية . وبالمثل -مع بعض الاستثناءات- فقد زاد التركيز على التهديدات في الاتصالات والوثائق الداخلية بالمقارنة بالاتصالات الخارجية . ويلخص الشكل (8-11) نتائج هذه الدراسة .



اعتاد المديرون إرسال رسائل مختلفة عندما يواجهون اتصالاتهم خارج الشركة عن تلك التي يرسلونها عندما تتجه اتصالاتهم إلى الداخل. فكما أظهرت إحدى الدراسات فإن الرسائل الداخلية تركز على التهديدات التي تواجهها الشركة بينما تركز الاتصالات الخارجية على الفرص.

شكل (8-11) مقارنة الاتصالات الداخلية بالاتصالات الخارجية: هل هناك فرق؟

وتوضح النتائج السابقة أن المديرين كانوا يحاولون إعطاء صورة جيدة عن شركاتهم للجمهور العام عن طريق التركيز على الفرص، وكانت لديهم رغبة أكبر في عرض ما يواجهونه من تهديد على العاملين بالشركة. وربما كان المديرون يعتقدون أنه لا داعي لإزعاج المستثمرين، مع الاحتفاظ بالعاملين على علم بما قد تواجهه الشركة من تهديدات حتى تستطيع الشركة مواجهتها.

وهي نفس الفكرة التي تقف خلف ما يعرف بالاتصالات الاستراتيجية. وهي الأنشطة المرتبطة باطلاع الجمهور الخارجي: مثل الصحفيين.. على المعلومات الخاصة بالمنظمة. وكلما زاد مستوى جودة إدارة الشركة لتلك الإجراءات، كلما تحسنت صورة الشركة لدى الجمهور العام، وكلما أدى ذلك إلى زيادة المنافع التي تحصل عليها الشركة مثل تحسين ولاء العميل للشركة وزيادة المبيعات. وأخذاً في الاعتبار أهمية إدارة صورة الشركة لدى العملاء بوضوح وبطريقة مناسبة باستخدام الاتصالات الاستراتيجية فإن المنظمات غالباً ما تستخدم شركات العلاقات العامة القيام بذلك.

### قضية أخلاقية:

هناك اتهام لشركات العلاقات العامة بأن تخدع الجمهور لمصلحة الشركات التي تمثلها. وينظر الكثير إلى هذا الاتهام بأنه غير عادي وغير دقيق، والحقيقة أن شركات العلاقات العامة تقوم بتجميع المعلومات المتناثرة عن المنظمة بطريقة تخدم الجمهور الخارجي. هل توافق على ذلك الادعاء بصفة عامة أم لا ؟ إشرح.

## تنمية مهاراتك في مجال الاتصالات: Improving Your Communication Skills

لاحظنا خلال هذا الفصل الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات في المنظمات. وعلى ذلك فإن بذل الجهود لتحسين إجراءات الاتصال بالمنظمات قد يؤدي إلى نتائج جيدة للمنظمات والجماعات والأفراد العاملين بهذه المنظمات. وهناك عدد من الخطوات التي ينبغي اتخاذها للحصول على مزايا الاتصالات الجيدة. وفي هذا المبحث سنصف بعض الأساليب المقدمة في هذا المجال بما فيها بعض المقاييس التي يمكن استخدامها بواسطة الأفراد بالإضافة إلى بعض الوسائل والأساليب تستخدم بواسطة المنظمة ككل.

### استخدم لغة سهلة واضحة: Use Simple, Clear Language

هل سبق لك أن قدت سيارتك البالية إلى جهاز شحن السيارات بالوقود. وهناك حياك مهندس تحويل البترول وقام بملء خزان وقود مركبتك بالبترو. ربما تكون قد ذهبت إلى مركز تحسين المنازل للبحث عن جهاز تثبيت يعمل بالقوة العضلية. وفي كلتا الحالتين لن يقرعك أحد إذا ذهبت إلي وحدة عمل أخرى لديها طاقة أفضل لخدمة العملاء... إلخ. والنقطة التي نود توضيحها هي أن استخدام اللغة الرسمية المعقدة قد تكون عائقاً للاتصالات.

وقد يعوق استخدام اللغة الدارجة التي تستخدم بين الحرفيين، وفي مهن أو تخصصات معينة عمليات الاتصال التي قد تتم خارج نطاق تلك المهنة أو الحرفة. ولذلك فمن المفضل الابتعاد عن تلك اللغة في مثل تلك الحالات. ولاشك أن كثير من المفردات التي استخدمت في هذا الكتاب بدت غريبة بالنسبة لك أول الأمر. وما تقصده هنا هو أنه لا مفر من استخدام اللغة الخاصة عندما تتم الاتصالات بين أفراد النشاط أو الجماعة الواحدة.

ويؤدي استخدام اللغة المتخصصة إلى حد ما إلى تسهيل عمليات الاتصال بين العاملين في نفس المجال خاصة عند الحديث عن الأفكار المعقدة. وتساعد اللغة الخاصة أبناء الحرفة الواحدة على أن يتعرفوا على بعضهم نظراً لأنهم يتحدثون نفس اللغة. فعلى سبيل المثال فإن أساتذة الإدارة قد يستخدمون حرفي OB للحديث عن المجال الذي يتعامل معه هذا الكتاب، وهم يقصدون أنه يتحدث عن موضوعات السلوك التنظيمي. ولكن هذين الحرفين قد يعينان أشياء لها علاقة بالتوليد ورعاية الأطفال والنساء بعد الحمل لدى الأطباء. ولذلك فمن الواضح أن اللغة الخاصة تسهل عملية الاتصال إذا كان الحديث يتم بين أفراد من نفس التخصص، ولكنها قد تؤدي إلى الارتباك خارج مجال التخصص أو بين أفراد من خارج المجموعة الذين يعرفون معناها المقصود.

وبالإضافة إلى الابتعاد عن استخدام اللغة الخاصة، فإن الأشخاص المهرة في مجال

الاتصالات يستخدمون لغة مختصرة بسيطة توصلهم للهدف. ولهذا السبب فمن الحكمة اتباع المبدأ يرمز له اختصاراً بالحروف K.I.S.S والتي ترمز للتعبير الذي يقول احتفظ ببلغتك مختصرة وبسيطة Keep it Short and Simple. ذلك أن الناس يفهمون الرسائل التي لا تثقلهم بالعديد من المعلومات دفعة واحدة. ولذلك فإن من الحكمة أن يلاحظ ذلك القائم بالاتصال وأن يقوم بمراجعة جمهوره للتعرف على مدى تقبلهم أو عدم تقبلهم لمزيد من المعلومات. ومرة ثانية نقول: إنه رغم أنك قد تكون على دراية كاملة بما تود أن تنقله لجمهورك، فقد يكون من الصعب نقله إليهم بطريقة سهلة ما لم تقم بتجزئته إلى جرعات تتناسب مع رغباتهم وقدرتهم على الفهم. وإذا تمت عملية التجزئة بكفاءة فإنه يصبح من الممكن نقل أصعب الأفكار بيسر ووضوح. (بالتأكيد فإنك لا ترغب أن يشتمل خطاب التزكية الذي يكتبه لك أستاذك على جمل غامضة. وللحصول على أمثلة للوثائق التي تتضمن غموضاً صارخاً فعليك مراجعة الجدول (1-8).

جدول (1-8) توصيات تتضمن أوصافاً غير محبوبة  
قد يخفى الغموض الذي تكتب به خطابات التزكية رؤية أو تزكية سلبية في الحقيقة وتشتمل القائمة التالية على أمثلة من هذا النوع - ربما تحتاج لقراء هذه الجمل أكثر من مرة لتفهم المقصود.

عندما تصف شخصاً بأنه...	فربما تقول...
غير مناسب إطلاقاً	أزكى هذا الشخص الذي لا يحمل أي مؤهل بحماس
لا يعتبر مجتهداً بالتحديد	من وجهة نظري فإنك ستكون محظوظاً إذا عمل معك هذا الشخص.
لا يستحق مزيداً من النظر أو التفكير	أحثك أن لا تضيع وقتاً في إعطاء هذا الشخص عرض عمل.
لا يمكن الاعتماد عليه.	باختصار لا يمكنني أن أقول أشياء جيدة بما فيه الكفاية من الشخص و أن أزكيه بدرجة عالية.
عامل سابق لا يفتقد	أشعر بالسرور وأنا أقول لك أن هذا الشخص زميل سابق.
غير منتج لدرجة أنه لا يساوي شيئاً.	أستطيع أو أؤكد لك بأنه لا يوجد أفضل منه لهذه الوظيفة.

### إرشادات لتحسين الاتصالات:

#### - كن مستمعاً يقظاً نشطاً : Become an Active, Attentive Listener

كما اجتهدت في أن تجعل أفكارك مفهومة، وذلك بإرسال رسائل واضحة، فإن عليك أن تجتهد في أن تكون مستمعاً جيداً. ومع أن الناس يستمعون كثيراً فإنهم يفهمون نسبة محدودة مما يسمعون.

ويعتقد معظمنا أن الاستماع إجراء سلبي يتضمن شخصاً يتلقى معلومات مرسلة من شخص آخر، ولكن الحقيقة أنه إذا تم الاستماع بصورة صحيحة فإن إجراءاته تتضمن

الكثير من النشاط واليقظة. فعلى سبيل المثال فإن المستمع الجيد يطرح أسئلة عندما لا يفهم شيئاً، كما أنهم قد يحركون رءوسهم للتعبير عن فهم أو عدم فهم الرسالة التي يستمعون إليها. وتقدم هذه الإشارات معلومات عكسية مهمة للقائم بالاتصال. ومن الممكن للمستمع الجيد أن يساعد في إجراءات الاتصال عن طريق تعريف المرسل بما إذا كانت الرسائل قد وصلته، وكيف كان حالها عندما وصلته.

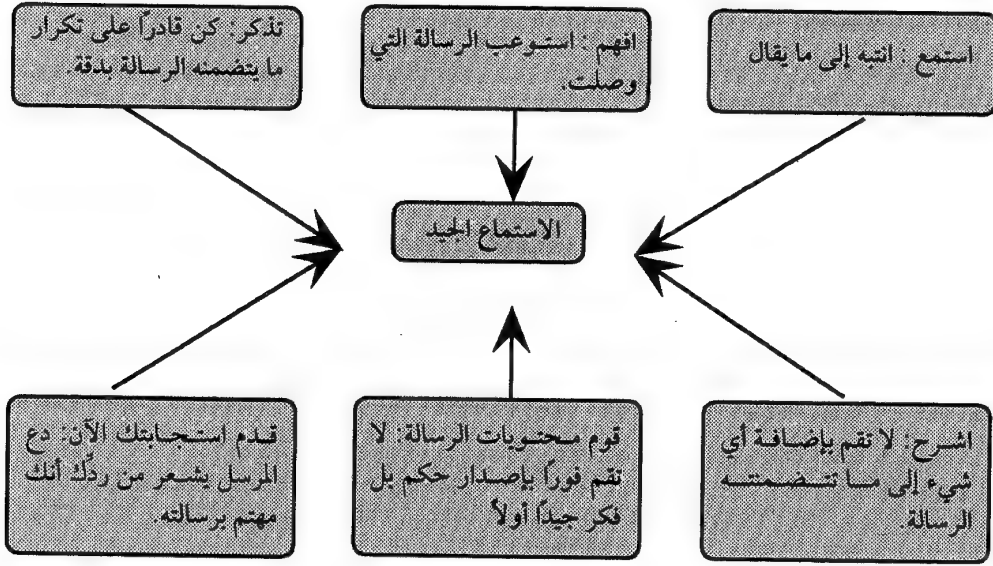
ويعتبر توجيه الأسئلة وإعادة صياغة رسالة المتكلم بلغة المستقبل من الطرق التي تساعد على التأكد من أن المستقبل فهم كل المعلومات المرسل.

ومن الأشياء المفيدة في تحقيق الاستماع الجيد أيضاً إزالة الأشياء التي تحول دون انتباه المستمع من البيئة التي يتم فيها الاتصال. وعليك كذلك أن تتجنب القفز بسرعة إلى نتائج أو أن تقوم بتقييم ما يطرحونه من أفكار، وأن تضع في اعتبارك كل ما سبق قوله قبل أن تجيب أو ترد على الرسائل التي تصلك. وببساطة فإن الإعراض عن شخص لأنك لا تحب كلامه سهل جداً، ولكن ذلك يشكل عائقاً مانعاً أمام الاتصالات المؤثرة.

ولكي تكون مستمعاً جيداً فإن عليك أن تتأكد من فهم النقاط الجوهرية في اتصالات الآخرين. ما الذي يريد المتحدث أن يقوله؟ وهنا فإن عليك أن تتأكد من فهم وجهات نظر الآخرين قبل أن ترد عليها. وكثيراً ما نقوم بمقاطعة الآخرين قبل أن نستمع إلى آرائهم بالكامل. وإذا كنت تشعر بهذه المشكلة فلا تجزع لأنها مشكلة عامة ولكنها قابلة للحل.

ومع أن تطبيق هذه الاقتراحات وفرضها على عادات الشخص يتطلب جهداً كبيراً حتى يصبح الشخص مستمعاً جيداً. وبالتأكيد فإن كثيراً من المنظمات تساعد العاملين فيها على أن يصبحوا مستمعين جيدين. فعلى سبيل المثال فإن شركة يونيسيز Unisys الضخمة اتخذت إجراءات منتظمة لتدريب العاملين فيها على تحسين مهاراتهم في الاستماع باستخدام الحلقات الدراسية Seminars وشرائط الكاسيت المستخدمة في التدريب الذاتي. ومن الواضح أن شركة ينيسيز من العديد من الشركات التي تعترف بأهمية الاستماع الجيد في تحسين مستوى الاتصالات بالمنظمة.

وتتطلب تنمية مهارات الاستماع توصيف عناصر الاستماع - بمعنى تحديد المهارات المختلفة التي تساهم في تحقيق الاستماع الجيد. وربما قسمت تلك العناصر إلى ستة مجموعات طبقاً للموديل الذي يشار إليه إختصاراً بالحروف الستة HURIER. وهي حروف مأخوذة من الكلمات الست: استمع Hear وأفهم Understand وتذكر Remember واطرح Interpreting وقيم ما سمعته Evaluating ثم قم بالرد أو الاستجابة لما سمعته. ويلخص الشكل (8-12) هذه المهارات الستة.



Source: based on Suggestions by Brownell, 1985; See note 75.

#### شكل (8-12) نموذج الاستماع الجيد HURIER

تؤثر مهارة الاستماع والفهم والتذكر والشرح والتقييم والاستجابة على الاستماع الجيد

وقد يبدو أن من السهل القيام بتلك المهارات الست المطلوبة لتكون مستمعاً جيداً، ولكننا جميعاً لا نرقى إلى مستوى الجودة الذي نظن أننا نتمتع به، مما يؤكد أن إتقان هذه المهارات ليست بالسهولة التي تبدو بها.

وتوافق نانسي ك. أوستن Nancy K. Austin التي تعمل في مجال الاستشارات الإدارية على النموذج السابق. وتشرح رأيها قائلة عندما تدعو بعض الناس ليتحدثوا عن مشاكلهم الوظيفية فعليك تقديم وعد ضمني بالاستماع الجيد لهم. وبالطبع فربما تشعر عند قيامك بذلك بشعور دفاعي وعدائي نحو المتحدث، وتزيد رغبتك في الإفصاح عن رأيك ووضع الأمور في نصابها إذا لم تحب الاستماع إلى ما يقوله. وهذا هو التحدي الذي يفرضه الاستماع الجيد. فالمستمع الجيد يرفض هذه الإغراءات وينصت جيداً إلى المتحدث. وإذا لم يستطع لأي سبب الإنصات للمتحدث فإنه يعترف بذلك. ويتفق مع المتحدث على الالتقاء مرة ثانية يتمكن خلالها من الاستماع الجيد.

وتنصح أوستن المستمعين بأن يعطوا المتحدثين من مختلف المستويات فرصة متساوية، فلا يزيد إنصاتهم للمهمين، ولا يقل استماعهم لذوي الأهمية الأدنى، والفكرة التي تقوم عليها نصيحته بأنه قد يكون لدى الناس من جميع المستويات شيئاً مهما يرغبون في نقله لك، وقد يتولد لديهم شعور بالرضا عنك كمدير إذا شعروا بأنك تحترمهم وتنصت إليهم. وقد لاحظت أوستن أنك بإنصاتك إلى أحد مرءوسيك فإنك تقول له ضمناً: أنت ذكي

ولديك ما تقوله وأنت تستحق وقتي. ومثل هذه الرسالة مهمة لفتح الاتصالات بين المدير ومرءوسه، وهذا ضروري للمدير.

وقد أكدت البحوث أهمية الإنصات كمهارة إدارية. وفي الحقيقة فكلما تمتع العامل بمستوى جيد من تلك المهارة كلما زادت فرص الترقى المتاحة له في المنظمة. وكلما كان أداؤه كمدير جيداً. ولكن ولسوء الحظ فإن الناس يعتقدون أنهم يتمتعون بتلك المهارة أكثر مما هم كذلك في الواقع. وقد تمثل تلك الثقة الزائدة أحد عواقب التدريب على تلك المهارة، وذلك نظراً لأن تلك الثقة تقلل حافز البحث والحصول على تلك المهارات. وعندما يحصل المديرون على برامج تدريبية لتنمية مهارات الاتصال الجيد لديهم فإنهم يحصلون على مقابل أفضل. وحتى تتمرن على تلك المهارة الإدارية المهمة فعليك القيام بالتدريب الخاص بالعمل ضمن الجماعة الموجود في نهاية الفصل.

### نظم انسياب المعلومات :تخاشي الازدحام :

#### Gauge the Flow of Information Avoiding Overload

تخيل أحد المديرين أو المديرات يجلس إلى مكتب مزدحم بالأوراق. وفي كلتا يديه تليفون يريد أن يرد عليه، وفي انتظاره مجموعة من الناس يريدون التحدث إليه. من الواضح أن التزاحم على هذا الشخص يؤدي إلى بقاء الاتصال به، ويقلل من كفاءة نظام الاتصال وتأثيره. وبالمثل فإنه عندما تغرق إحدى شبكات الاتصال لتحميلها بكم من المعلومات أكثر من طاقتها توجد ظاهرة التزاحم. فكر على سبيل المثال في عنق الزجاجة الذي يحصل عندما ينشغل المحاسبون في الشركة في تجهيز حسابات الشركة للمراجعة الضريبية. وكم الاتصالات الذي يتم في ذلك الوقت. من الطبيعي أن تهدد هذه الظروف الاتصالات الفعالة في الشركة، ونتيجة لذلك ازدياد الحالة سوءاً والاتصالات اضطراباً. ونظراً لأن المديرين في هذه الأيام يواجهون حالة تزاحم المعلومات أكثر من أي وقت مضى، فإنهم يهملون كثيراً من المعلومات التي يحتاجونها لأداء أعمالهم. ولحسن الحظ فإن هناك عدداً من الإجراءات التي يمكن اتباعها لإدارة المعلومات بطريقة أفضل.

### قضية عالمية :

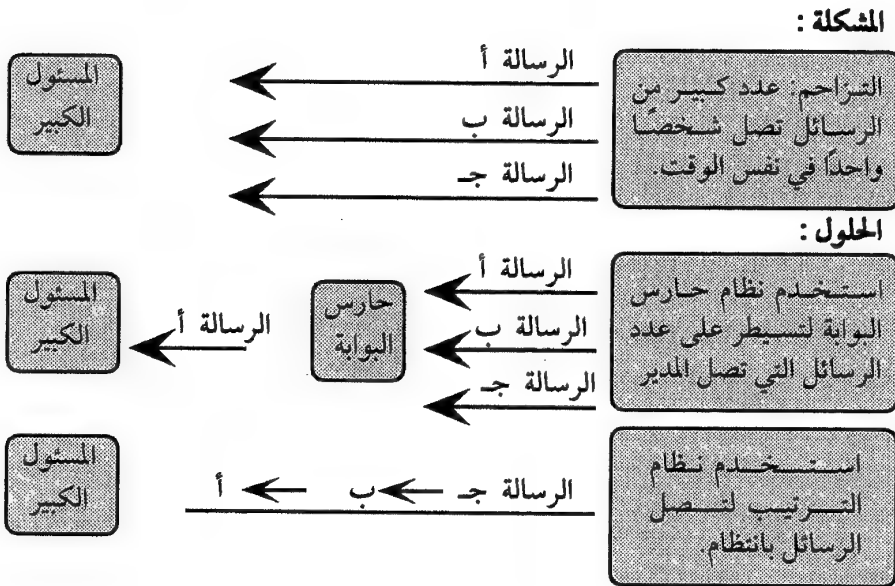
أوضحت الاستقصاءات أن ازدحام شبكات الاتصال بالمعلومات ظاهرة عالمية. فقد شعر نصف كبار المديرين الذين تم استقصاؤهم من بريطانيا وأمريكا وأستراليا وسنغافورا وهونج كونج أنهم لا يستطيعون في حالات كثيرة التعامل مع المعلومات التي تصلهم. ولم تظهر فروق جوهرية بين المديرين من هذه الدول.

وأول الإجراءات التي يمكن اتباعها لإدارة المعلومات بطريقة أفضل هي استخدام ما يمكن أن نطلق عليهم الحراس. وهم أشخاص مهمتهم مراقبة الوحدات التي يتوقع أن تتعرض للتزاحم. فعلى سبيل المثال فإن مساعدي المدير مسئولون عن التأكد من أن هؤلاء



المديرين لا يتعرضون لضغوط اتصالات كبيرة من الأفراد والجماعات. وربما اعتبر المراجعون بالصحف، ومديرو الأخبار بالتلفزيون حراساً ضد ازدحام شبكات الاتصال بهاتين الوسيلتين نظراً لأنهم يقررون ما المعلومات التي تنشر، والتي لا تنشر للجمهور العام. ولذلك فإن تنظيم إنسياب المعلومات إلى الرئاسات العليا في هذه المؤسسات يعتبر جزءاً مهماً من وظائف المراجعين بالصحف ومديري الأخبار بالتلفزيون.

ومن الممكن التغلب على ظاهرة الازدحام السابق شرحها عن طريق ترتيب المعلومات التي ترد إلى هؤلاء المديرين فيما يشبه الصفوف حتى يمكن السيطرة عليها. ومن الأمثلة التي اتبع فيها هذا الأسلوب ما يتم في المطارات المزدحمة، من تحميل الطائرات وفقاً لوقت نزولها بالمطار، وإعطاء العملاء أرقاماً تحدد دورهم في الخدمة في المتاجر المزدحمة. وقد صمم هذان الأسلوبان لتفادي الفوضى التي قد تحدث نتيجة لزيادة الطلب على خدمات النظام دفعة واحدة، وللتعرف على تلخيص لهذه الأساليب انظر شكل (8-13).



شكل (8-13) ظاهرة التزامن مشكلة لها حل

الازدحام أو وصول عدد كبير من الرسائل مرة واحدة، من الممكن أن يكون لها تأثير سيئ على عمل المنظمة، ومن الممكن تقليل حدة هذه المشكلة عن طريق استخدام نظام حارس البوابة (أشخاص يسيطرون على تدفق المعلومات وكذلك باستخدام نظام الصفوف بمعنى ترتيب المعلومات وفقاً لتاريخ وصولها)

وعندما تحدث ظاهرة الزحام يقع التحريف والحذف. وبلغه أخرى: فقد تتغير الرسائل أو تترك بإحدى محطات الاتصال عند انتقالها خلال إدارات المنظمة. وإذا كان قد سبق لك ممارسة لعبة التلفون التي يتم فيها قيام الشخص الأول برسالة بصوت منخفض

جدا، ثم يقوم الثاني بإرسالها إلى الثالث فالرابع بنفس الأسلوب. . وهكذا حتى تصل الرسالة إلى الشخص الأخير، فإنك تكون قد ساهمت بالفعل في عمليات التغيير، والحذف أو الإسقاط التي تمت لهذه الرسالة. وعندما نفكر في مشاكل الاتصال التي تحدث نتيجة للتغيير والإسقاط اللذين يحدثان في الاتصالات بالمنظمة، فإننا ندرك أن هذه المشاكل قد تكون خطيرة.

وعندما يحدث الزحام فإن تغيير الرسائل وإسقاطها يحدث بصورة غير عادية. فقد فقدت الرسائل 80% من معلوماتها الأساسية وفقاً لإحدى الدراسات التي تمت على مائة منظمة أرسلت فيها الرسائل من أعلى إلى أدنى ومرت خلال خمس مستويات إدارية حتى وصلت الإدارة أو الشخص المرسل إليه أساساً.

وإحدى الاستراتيجيات النافعة في التخلص من تلك المشكلة هي تكرار إرسال نفس الرسائل إما بصيغة أخرى أو خلال قناة اتصال أخرى. فعلى سبيل المثال فإذا رغبت إحدى المديرات في إخطار مرءوسيه ببعض المعلومات فقد تستخدم التليفون أولاً ثم تشفع ذلك بذاكرة منها لهؤلاء المرءوسين تحمل نفس المعنى. وفي الحقيقة فإن المديرين يشجعون على استخدام هذا الأسلوب ومن الأساليب المفيدة في هذا المجال أسلوب التثبيت. والمقصود بالتثبيت التأكد من أن الرسالة وصلت بوضوح ودقة. ويستخدم الطيارون بانتظام هذا الأسلوب عندما يقومون بتكرار الرسائل التي يتلقونها من مراقبي الحركة الجوية بالمطارات. ويؤكد التكرار لطرفي الاتصال أن الطيار سمع بوضوح الرسالة التي أرسلها له المراقب. وأخذاً في الاعتبار مدى انشغال الطيارين أحياناً، وكذلك اضطراب الاتصالات عن طريق الراديو كثيراً بالإضافة إلى الأهمية الحيوية لتلك الرسائل، فإن استخدام أسلوب التثبيت مقياس لسلامة النقل الجوي يتسم بالحكمة. وربما استخدم هذا الأسلوب من يقومون بالاتصال من العاملين العاديين. وربما يرغب المستمع الجيد في التثبيت من صحة فهمه للمتحدث، وعادة ما يقومون بذلك عن طريق إعادة صياغة رسالة المتحدث وتوجيه سؤال مشابه للسؤال الآتي : إذا كنت قد فهمتك جيداً فإنك قلت كذا وكذا . . . إلخ.

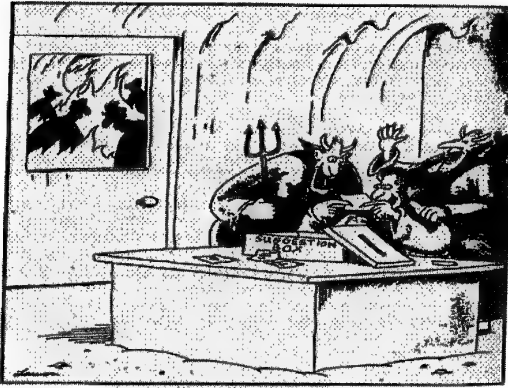
### اعط واحصل على معلومات عكسية : افتح قنوات الاتصال مع محدثك

حتى تعمل المنظمات بكفاءة فلا بد من اتصالها بمن ييثون الحياة فيها، وهم العاملون. ولسوء الحظ فإن معظم العاملين يعتقدون أن التغذية بينهم وبين منظماتهم ليست بالجودة المطلوبة. وهناك أسباب عديدة لعدم قدرة العاملين على أو رغبتهم في توصيل أفكارهم إلى الإدارة العليا. ويرجع جزء من هذه المشكلة إلى قصور قنوات الاتصال المتجه من أسفل إلى أعلى وإلى تردد العاملين في استخدام الموجود من تلك القنوات. كيف يمكن إذاً للمنظمات الحصول على المعلومات من موظفيهم وتحسين مستوى انسياب المعلومات

الصاعدة؟ Give and Receive Feedback: Opening Channels of Communication

يمكن للمنظمات التي ترغب في تحسين مستوى انسياب المعلومات الصاعدة استخدام نظم المقترحات: كثيراً ما تفشل مقترحات العاملين الجيدين لتحسين الأداء في منظماتهم في الصعود إلى أعلى والوصول إلى من بيدهم اتخاذ قرارات تنفيذها، لأن أصحاب الاقتراحات لا يعرفون كيف يتصلون بمتخذي القرارات. وأسوأ من ذلك أن يشعر أصحاب الاقتراحات بأنهم حتى لو اتصلوا بمتخذ القرار فإنه لن ينصت إليهم. ولذلك صممت نظم صناديق المقترحات لتلافي المشاكل السابقة وإنشاء قناة خاصة لتوصيل أفكار العاملين إلى الإدارة العليا.

وقد أظهرت البحوث أن 15% من العاملين يستخدمون صناديق الاقتراحات، وأن الإدارة تستخدم 25% من مقترحاتهم. وغالباً ما تدفع الشركات تعويضاً عن المقترحات الجيدة التي يقدمونها للإدارة، وقد يتم ذلك في صورة مبلغ نقدي أو نسبة من الوفورات الناتجة عن مقترحاتهم. وحتى تؤدي صناديق الاقتراحات الأهداف التي أنشئت من أجلها فلا بد أن يشعر العاملون كلهم بعدالة الإدارة في تعاملها معهم (شكل 8-14).



شكل (8-14) نظم المقترحات: مصدر جيد للمعلومات العكسية:

تعتمد صناديق المقترحات على فكرة بسيطة مفادها: دعوة العاملين لتقديم مقترحاتهم الخاصة بتحسين العمل بالمنظمة. ويتوقف نجاح هذا النظام على اعتقاد العاملين بأن مقترحاتهم ستكون محل اهتمام الإدارة وأنهم سيحصلون على تعويض عادل على تقديم المقترحات الناجحة.

ومن الطرق الأخرى التي يمكن استخدامها للحصول على المعلومات من العاملين إنشاء ما يسمى: بالخطوط الساخنة. وهي عبارة عن تليفونات مزودة بعاملين يستطيعون الإجابة على استفسارات العاملين الآخرين، وأن يستمعوا لتعليقاتهم وما أشبه ذلك من أمور. وأحد الأمثلة الجيدة على استخدام ذلك النظام ما اتبعته شركة التليفون والتلغراف الأمريكية في الثمانينيات عندما كانت تتحول من نظام صاحب الامتياز إلى نظام المنافسة الحرة. وقد استخدم تعبير دعنا نتكلم معاً للإشارة إلى أهمية تلك الاتصالات لدى الإدارة. وتحصل الشركات على العديد من المزايا نتيجة لتسهيل اتصال العاملين بالإدارة. ومن تلك المزايا شعور العاملين باهتمام المنظمة بهم. كما أنها تشجعهم على الكتابة إليها قبل تفاقم أضرار المشاكل التي يرونها. وبالإضافة إلى ذلك فإن الإدارة العليا تتعرف عن

طريق متابعتها للأسئلة والاهتمامات والمشاكل التي يرفعها العاملون على مصادر قيمة للمعلومات التي تؤدي إلى تحسين أحوال المنظمة.

ونظراً لأن 40% من الاتصالات على الخطوط الساخنة تتم بعد انتهاء ساعات العمل الرسمية أو خلال عطلة نهاية الأسبوع فإن الشركات تجد صعوبة في تزويد خطوطها الساخنة بالموظفين المناسبين. ونتيجة لذلك تسند بعض الشركات هذه الخدمة إلى جهة خارجية. وفي الحقيقة فإن شركات كبرى مثل شركة بنكرتون سيرفسز جروب Pinkerton Services Group - التي تعتبر أكبر شركة تقدم خدمات الخطوط الساخنة نيابة عن الشركات الأخرى قد أنشئت أساساً لهذا الغرض.

### قضية أخلاقية:

تستخدم شركة سيرر Sears خطاً ساخناً مجانياً للمشاكل الأخلاقية تطلق عليه خط المساعدات الأخلاقية لتساعد العاملين على التعرف على الخطء والصواب في ذلك المجال. ويعتبر هذا الخط بالإضافة إلى القانون الأخلاقي التفصيلي، وبرامج التدريب في هذا المجال جزءاً من جهود الشركة التي صممت لتوجيه العاملين في جميع مستويات الشركة على اتباع السلوك الأخلاقي.

والمجموعة الثالثة من أساليب تحسين قدرة الإدارة على الحصول على معلومات من العاملين تعرف بمقابلات الحقائق الخضراء، والمقابلات التي تتخطى المستويات الإدارية. وقد صممت تلك المقابلات لتسهيل الاتصال بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية. وتتم الاتصالات خلال الاجتماعات المسماة اجتماعات الحقائق الخضراء عندما يجتمع العاملون على إفطار أو غداء أحضره من بيوتهم في حقائب قد تكون خضراء. ومن هنا سميت الاجتماعات بهذا الاسم - وخلال تلك الاجتماعات يناقش المجتمعون ما يجري بالمنظمة. وتساعد الطريقة غير الرسمية التي يتم بها هذه الاجتماعات والمناقشات التي تتم فيها على إذابة الفروق بين العاملين وتشجيعهم على اقتسام أفكارهم مع الآخرين. ويعمل اكل العاملين جميعاً من نفس الحقائق على إذابة الفروق والشعور بالمساواة.

وتعمل اجتماعات تخطي المستويات على تحقيق نفس الهدف. وفيها يجتمع العاملون بمستوى إداري معين بالعاملين في المستويات الإدارية الأعلى منهم بمستويين إداريين على الأقل. والفكرة من وراء تلك الاجتماعات هي إنشاء قنوات اتصال جديدة عن طريق جمع العاملين الذين نادراً ما يجتمعون معاً نتيجة لبعدهم مستوياتهم الإدارية عن بعضها.

وفي النهاية فإن استقصاء آراء العاملين يمكن أن تجمع معلومات عن اتجاهات العاملين وآرائهم بالنسبة للقضايا الأساسية المتعلقة بعمل المنظمة. ومن الممكن أن نتعرف عن طريق المقارنة بين آراء العاملين التي جمعت في فترات دورية على المشاكل التي حدثت في المنظمة والتي كان لها تأثير على آرائهم. ويكون تأثير هذه الاستقصاءات جيداً إذا تمت مناقشة نتائجها مع العاملين خاصة عندما تشكل هذه النتائج أساساً لتغيير طرق العمل بالشركة.

وقد يرغب بعض المديرين في التعرف على آراء مرءوسيههم في أدائهم عن طريق إعطائهم درجات في قائمة بالأنشطة التي يقومون بها وهي تشبه استمارات نجاح الطلاب في المدارس، والجامعات.

### كن متصلاً مسانداً للعلاقة مع الآخرين :

#### Be a Supportive Communicator: Enhancing Relationships

إذا كنت تود أن تكون اتصالاتك مؤثرة، فلا بد أن تتدرب على المساندة. ونعني بالاتصالات المدعمة أو المساندة تلك الاتصالات الآمنة الواضحة التي تدعم العلاقات مع الآخرين بدلاً من تعريضها للخطر.

وإذا عبرنا عما سبق بطريقة أبسط فإننا نقول: إن طريقة تعاملك مع الآخرين تؤثر على علاقاتهم بك، التي تؤثر بدورها على جودة الاتصالات، التي تؤثر بدورها على اتجاهاتهم نحو العمل والمنظمة وعلى أدائهم. فإذا أرسلت إلى أحد الناس على سبيل المثال رسالة سلبية تتصف بعدم الإحساس فإن من المتوقع أن يتعد عنك هذا الشخص وأن لا يثق فيك وأن يعتقد أنك متبلد المشاعر ولا تهتم بأحد. وسيقود ذلك إلى اتخاذ هذا الشخص موقفاً دفاعياً، وسيدعوه ذلك إلى إنفاق وقت وطاقة أكبر لتشديد دفاع جيد بدلاً من أن يكون مستمعاً جيداً لرسائلك. لاحظ أن الرسالة التي لا ينظر إليها باهتمام لا تفهم جيداً، وتؤدي بالتالي إلى مشاكل في الأداء الوظيفي، ويلخص الشكل (8-15) هذه المشاكل. وتقودنا تلك المناقشة إلى سؤال مهم هو : كيف يمكن أن أصبح متصلاً مدعماً



شكل (8-15) اتصالات لا تدعم العلاقة بين طرفي الاتصال -

كما هو ملخص هنا فإن استخدام لغة لا تدعم العلاقة بين طرفي الاتصال ربما يؤدي إلى تقويض الرسالة التي يهدف الشخص إلى إرسالها وهي حث الشخص على الأداء الجيد مثلاً

للعلاقة مع الآخرين؟ سنصف في المبحث التالي عدداً من الأساليب المجربة التي ثبت أن لها تأثير فعال.

ركز في اتصالك على المشكلة ولا تركز على الأشخاص. سيؤدي ربط الأشخاص بالمشاكل إلى اتخاذ هؤلاء الأشخاص مواقف دفاعية. فإذا وصفت شخصاً بأنه كسول فإن هذا الشخص سيرفض هذا الوصف أو تلك التهمة. ولكنك إذا ركزت على المشكلة فقلت مثلاً لقد خسرتنا أحد العملاء المهمين فإن ذلك سيقود الحديث غالباً إلى البحث عن حل لتلك المشكلة. فربما يسأل الطرف الآخر ما الذي يمكن فعله في هذا الصدد؟ وتنزع الاتصالات في الغالب إلى أن تكون أكثر دعماً للعلاقة بين العاملين وتركيزاً على إيجاد الحلول إذا توجهت نحو المشاكل التي تقابلها المنظمة وابتعدت عن التحدث عن اعتقاد شخصي بالنسبة لخصائص وصفات شخص آخر.

- قل ما تقصد بأمانة. غالباً ما يتجنب الناس الخوض في القضايا الصعبة بإخفاء قصدهم الحقيقي. ولذلك فبدلاً من الكذب وإخبار الرؤساء أن كل شيء على ما يرام بينما الحقيقة غير ذلك، عبر بدقة عما تعنيه. لا تخش أن تقول: أنني متزعج مما فعلت.

### قضية عالمية:

من المهم أن ننبه إلى أن ما تحتاج إليه لتكون متصلاً جيداً يختلف من دولة لأخرى. فعلى سبيل المثال فإن الحديث غير المباشر يتأصل في الثقافة الآسيوية ولذلك فإن الحديث مباشرة يأخذ جهداً كبيراً.

- اتخذ قراراتك بنفسك: لا تشعر بحرج في أن تحدد بالضبط ما فعلت وما تشعر به. فعلى سبيل المثال فإنك تكون أكثر دعماً عندما تخبر شخصاً بأمانة لماذا صوتت ضد مشروعه مما لو أخفيت شعورك الحقيقي وراء عبارات عامة مثل قولك "رأت اللجنة مشاكل في مشروعك". وإذا كنت عضواً في اللجنة تحدث عن نفسك فقط.

- استخدم لغة بناءة. عندما تتحدث عما يدور بخاطرك، تحاشي استخدام لغة تبرز شعورك السيئ حول القيمة الشخصية لمن تصله الرسالة، فعلى سبيل المثال فإنه بدلاً من استخدام لغة غير بناءة Invalidating Language مثل قولك: "ماذا تتوقع من محام" فإنك تستخدم لغة بناءة Validating Language تشعر الآخرين باحترامهم وقبولهم كما هم. فعلى سبيل المثال فإن قولك: "إنني غير متأكد من أنني موافق، ولكنني مهتم بسماع وجهة نظرك" يعتبر مدخلاً أكثر دعماً للعلاقة بين طرفي الاتصال.

### أنت مستشار في مجال السلوك التنظيمي :

لا يعير العاملون في مركز الاتصالات التليفونية بالشركة الإجراءات الجديدة اهتماماً. كما أنهم ينفقون وقتاً طويلاً في اتهام بعضهم البعض بأنه السبب في انخفاض إنتاجيتهم. وقد طلب منك علاج هذه الحالة.

1- كيف يمكن أن يكون اختلاف نمط الاتصالات الشخصية أحد الأسباب الأساسية لهذه الحالة؟

ما الذي يمكن اتخاذه لعلاجها؟

2- هل يمكن أن يكون اختلاف النوع والثقافة جزء من هذه المشكلة؟

3- ما الذي يمكن عمله لتحويل العاملين إلى مستمعين جيدين ، وأكثر دعماً لبعضهم؟ من وجهة

نظرك هل تفيد المعايير المذكورة في هذا المجال في شرح وتفسير تلك المشكلة؟

- احتفظ بالاتصالات بين الطرفين قائمة : يمكن أن يعتبر قولك : " هذا شيء جميل ، دعني أخبرك عن مشكلتي " طريقة حقيقية لوقف المحادثة بينك وبين الطرف الآخر. ذلك أن قيامك بتحويل إنتباه المتحدث نحوك يجعل منك شخصاً غير مساند للعلاقة بين الطرفين. وأفضل من ذلك مساندة أن تطلب مزيداً من المعلومات عما يقوله المتحدث، أو أن تحاول أن تظهر فهمك لما قاله المتحدث كأن تقول: " إذا كنت قد فهمتُ ماذكرته فإنك تشعر... ". ومن الحيل الجيدة للاحتفاظ بالاتصال مستمراً استخدام الجمل الرابطة - وهي عبارة عن تعليقات تربط ما تنوي أن تقوله بما يقوله المتكلم، بدلاً من استخدام الجمل الاعتراضية - وهي التعليقات التي لا ارتباط بينها وبين ما يقوله المتحدث. فعلى سبيل المثال فإنه من المفضل أن تقول في نفس الموضوع: "إنني أظن كذا وكذا... " ويؤدي ذلك بالتأكيد إلى إنهاء الحديث.

### استخدم التقنية لتحسين كفاءة الاتصالات :

#### Use Technology to Enhance Communication Efficiency

تعتمد الاتصالات الإدارية اليوم على استخدام التقنية المتطورة بالمقارنة بأي مرحلة سابقة. فعدد من البريد الإلكتروني أكثر من 100 مليون شخص، كذلك فإن استخدام شبكة المعلومات الدولية قد أصبح شائعاً في معظم المنظمات، وفي نسبة كبيرة من المساكن الخاصة. وكما هو متخيل فإن التقنية الحديثة تمكن الناس من الاتصال ببعضهم بكفاءة أفضل. وفي هذا المجال فمن المفيد أن نلاحظ الاتجاهات الآتية:

## قضية أخلاقية :

أثيرت أسئلة حول المخالفة القانونية الخاصة بالخصوصية الفردية التي تضمنها القانون وذلك عندما يطلع المديرون على ما يرد في البريد الإلكتروني لمروسيهم، ويعتبر العاملون أن هذا شيئاً غير مناسب مثله مثل تفتيش درج المكتب الشخصي الذي يحتفظ فيه صاحبه بأمتهته الشخصية، ويدعي بعض المديرين أنه نظراً لأن المعدات المملوكة للشركة فإن من حقهم التأكد من أن العاملين لا يستخدمونها لأغراضهم الشخصية. ما شعورك نحو هذه القضية؟

**نقل الرسائل بالصوت والصورة : Video-Mediated Communications** هناك اتجاه واعد ومبشر بالعديد من المزايا في مجال الاتصالات وهو الاتصال عن طريق الفيديو Video Mediated Communications (VMC) . وبتعبير أبسط فإن الاتصال عن طريق الفيديو يقوم على نقل الرسائل بالصوت والصورة بين جهازين أو أكثر من أجهزة الكمبيوتر، وتستخدم الشركات هذه الوسيلة للربط بين العاملين الموجودين في أماكن بعيدة بتكلفة بسيطة. وهذا يسمح لهم بعقد اجتماعات فورية Cybermeetings وتتميز هذه الاجتماعات بأنها أقل كلفة من حيث الوقت والمال بالإضافة إلى إمكان اتخاذ قرار بعقدها - أي وضعها على جدول الاجتماعات في اللحظة الأخيرة. ويستخدم شركة بوينج هذه الوسيلة لربط العاملين بمقر الشركة الرئيسي في مدينة سياتل بالعاملين في الأماكن التابعة لها في دول أخرى.

## قضية عالمية :

الميزة الأساسية لنقل المعلومات بالصوت والصورة أنها تسمح للعاملين في الدول المختلفة أن يعقدوا اجتماعات غير مكلفة.

ومع أن الاجتماعات التي تتم عن طريق الكمبيوتر لا يَتمتع خلالها المجتمعون بالشعور الإنساني الذي يصاحب المقابلة وجهاً لوجه، فإنها تعتبر أكثر تأثيراً من الوسائل التقليدية المستخدمة في ربط العاملين المتواجدين في أماكن بعيدة ببعضهم مثل التليفون والفاكس والبريد الإلكتروني. وفي الحقيقة فإن هذه الوسيلة مفضلة على هذه الوسائل في عدد من الحالات. ويحتوي الجدول (2-8) على ملخص لتلك الحالات. ومع الاستمرار في تطوير قدرات أجهزة وبرامج الكمبيوتر فمن المتوقع أن تصبح هذه الطريقة أكثر شيوعاً في الاتصالات التي تتم بالمنظمات الآن. والواقع أن العاملين في المنظمات هذه الأيام يستخدمون التقنية الأقل تطوراً لجعل مقابلاتهم أكثر تأثيراً- وللتعرف على مايقوم به بعض الخبراء في هذا المجال اقرأ المبحث المعنون بالاتجاهات الحديثة في الجزء التالي للجدول (2-8) .



جدول (8-2) عقد الاجتماعات بالصوت والصورة

أفضل شيء بعد المقابلات وجهًا لوجه - أي في نفس المكان مع أن مؤتمرات الفيديو لا تشيع فيها المودة مثل الاجتماعات الشخصية فإنها مفيدة في حالات عديدة بالمقارنة بالتليفون والبريد الإلكتروني والفاكس كما هو موضح فيما يلي:

تكون مفضلة عندما ...				مؤتمرات
الوجّه	الوقت	المكان	الموضوع	الوقت
✓	✓			
		✓	✓	
✓	✓	✓	✓	
✓	✓	✓	✓	
		✓	✓	
			✓	
			✓	
		✓	✓	
			✓	
			✓	

الاتجاهات الحديثة : ما الذي تفضله الشركات المعاصرة:  
الاستشارات الإدارية تزيد فعالية الاجتماعات بالشركات:

Meeting Consultants Are Making Meetings Work

كلنا له خبرة بالمقابلات - وربما كان من الأفضل أن نقول: إننا كلنا تعرضنا لمشاكلها وتحملناها، وهناك احتمال لأن تكون قد تمتعت بها، وكذلك هناك احتمال أقل لأن تكون قد حصلت منها على أي فائدة. فكر على سبيل المثال في التكلفة التي تتحملها إحدى الشركات التي يعقد فيها اجتماع أسبوعي لمدة ساعتين يحضر 10 من العاملين فيها الذين يتقاضى كل منهم \$45000 راتبًا سنويًا. إنها تنفق \$31200 تقريبًا. وهي ميزانية تسترعى انتباه الكثيرين. وبالتأكيد فإن الشركة التي تتحمل تلك التكلفة تتوقع أن تحصل على مقابل من تلك الاجتماعات. وإدراكًا من الشركات لمقدار الخسائر التي تتحملها نتيجة للقصور الموجود في الاستفادة من وقت المقابلات، فقد ولجأ كثير منها للاستفادة من خدمات الجيل الجديد من المستشارين الخبراء في مجال الاجتماعات، وقد وجدت الشركات أن العائد يسرر التكلفة. وإذا أخذت صفحة من الإرشادات التي يقدمها هؤلاء الخبراء في كتبهم فستجد فيها بعض الطرق المفيدة لتحسين الاستفادة من اجتماعاتك.

نخذ على سبيل المثال الآنسة إديث بوهر Edith Buhs التي تعمل مديرة الأكاديمية التي تدرب الشركات على كيفية تحسين العائد من المقابلات التي تعقدها وقد دربت الآنسة بوهر العاملين بسيتي بير City Year وهي منظمة لا تهدف للربح بمدينة بوسطن على تبني القاعدة التي تقول: لن يسمح

لأي عضو في الاجتماع بالتحدث مرتين حتى يتحدث كل عضو مرة. واتباعاً لتلك القاعدة فلن يستطيع المجتمعون في اجتماعات هذه المنظمة السيطرة على أي اجتماع. كذلك فلن تكون اجتماعاتها ممتعة. وحتى تحتفظ بوهز بنوع من الإثارة في الاجتماعات فإنها تستخدم بعض التدريبات الابتكارية من أنواع مختلفة. فعلى سبيل المثال فإنها اقترحت إنشاء مجلة حائط مساحتها 4x8 قدم للاحتفال بالذكرى العاشرة لإنشاء منظمة سيتي بير، بحيث تغطي الموضوعات المكتوبة فيها هذه المناسبة، وقد ساهم كل عضو في الاجتماع برأيه في نوع القصص التي تركز عليها المقالات المدرجة بالمجلة. وربما تفكر أن مثل هذه الأساليب مثيرة للإشمئزاز، ولكنها أدت المهمة المنوطة بها، فقد أجبرت كل عضو في الاجتماع على المشاركة، بالإضافة أنها أيقظت الحاضرين، فلم يسقط أحدهم نائماً أو تأخذه سنة أثناء الاجتماعات.

فإذا كان لديك موارد جيدة تريد أن تنفقها لتحسين العائد من اجتماعات اللجان في منظمتك فمن الممكن أن تلجأ إلى أحد هؤلاء المستشارين، ومنهم دوجلاس جـرفن Douglas Griffen الذي يتقاضى \$5000 يومياً ليساعدك في السيطرة على هذه الاجتماعات، ووفقاً لنصائح جرفن يجلس الحاضرون حول منضدة تأخذ شكل الحرف U وأمام كل منهم نوت بوك إلكتروني متصلة بالكمبيوتر Notebook Computer وعندما يطرح على المجتمعين سؤال مثل: ما السوق الجديد الذي يمكننا غزوه؟ فإن كل عضو يدخل إجابته ويراها مع إجابات الآخرين على شاشة الكمبيوتر. وعندما ينتهي الحاضرون من الإجابة يقوم جرفن بمراجعة الإجابات ليتعرف على القاسم المشترك بينها أو على الأفكار المشتركة ثم يقوم بتلخيص ذلك للحاضرين ليفكروا فيه، وبعد التفكير يقوم الأعضاء بالتصويت على المقترحات التي حازت على دعم الأعضاء، وبعد انتهاء عملية التصويت يحصل المجتمعون على نتائج فورية يتخذون توصياتهم على ضوءها. ويعطي هذا الأسلوب الحاضرين وقتاً مناسباً للتفكير في الاقتراحات المختلفة ومناقشتها بدلاً من إنفاق وقت الاجتماع في الصباح لبعضهم البعض.

ويستخدم آندى كوفن Andy Koven - الذي أنشأ معهداً خاصاً لتحسين الاجتماعات The Institute for Better Meetings - أجهزة الكمبيوتر للاحتفاظ بأنسياب العمل في اجتماعات تنمية المنتجات الجديدة بوحدة ماتل ميديا Mattel Media وهي إحدى وحدات شركة كبرى لصناعة الدمي. وبدلاً من أن يكتب كل عضو مقترحاته على سبورة فإنه يدخلها على الكمبيوتر لتنتقل بعد ذلك إلى شاشة ضخمة يراها الجميع. ولا يشارك كوفن في الاجتماعات نفسها بل إنه يقوم بدور ملاحظ رسمي يقتصر دوره على تسجيل وتنظيم أفكار الأعضاء خلال الاجتماعات. وعندما ينتهي الاجتماع يحصل كل عضو على نسخة مما دار في الاجتماع، كما يتم إرسال هذه الوثيقة بالبريد الإلكتروني إلى الإدارات التي تحتاجها بالشركة. لا تعتقد للحظة واحدة أن نوتة الملاحظات القديمة عبارة عن مجموعة أوراق لا فائدة فيها. إنها قادت إلى تصميم إحدى اللعب الكلاسيكية التي كان عليها طلب كبير، وقد تم ذلك التصميم على إسطوانة CD-ROM.

وإذا لم تكن قادراً على استئجار مستشار اجتماعات ليأتي إلى مساعدتك، فإنك بالتأكيد تستطيع استخدام بعض أساليبهم. ورغم أن ذلك ليس أمراً سهلاً نظراً لأن العادات القديمة تموت بصعوبة، فإن بذل الجهد قد يكون مفيداً جداً. وفوق كل ذلك ألم تذكر أنك لم تكن أبداً من هواة الاجتماعات؟ من يدري فلعل تلك الأساليب تقلب الأوضاع وتجعلك أحد هواة.

### تكنولوجيا الصوت (التحدث) Speech Technology

قد يكون بجهاز الكمبيوتر الشخصي الذي تمتلكه برنامج قليل التكلفة للتعرف على

الأصوات. إذا كان هذا صحيح فما يحدث أنك تتحدث خلال ميكروفون، ويقوم ذلك البرنامج بتحويل كلامك إلى كتابة تظهر على شاشة الكمبيوتر. والشيء الذي ربما لاتعرفه أن الشركات الكبرى في جميع أنحاء العالم تستخدم تقنية أكثر تطوراً لتمييز الأصوات لإنجاز أعمالها بكفاءة أفضل. ويتاح لهذه الشركات معدات متطورة جداً بالمقارنة بما نستخدمه في الحاسبات الشخصية. فعلى سبيل المثال إذا وصلتك محادثة تليفونية من شخص يرغب في إضافة قيمتها إلى فاتورة تليفونك، فإنك تسأل عما إذا كنت تقبل ذلك أم لا. ويقوم الكمبيوتر بالتعرف على إجابتك بنعم أو لا ثم يقوم بإضافة أو عدم إضافة قيمة المكالمات إلى فاتورتك وفقاً لرغبتك. هذه التقنية مستخدمة في شركة التليفون والتلغراف الأمريكية AT&T. وقد وفرت الشركة باستخدامها \$100 مليون من أجور العاملين الذين كانوا يقومون بذلك يدوياً.

ويعتقد الخبراء أننا نعيش خلال المرحلة الأولى أو بداية هذا الاتجاه. فالشركات تستخدم الآن هذه التقنية لطلب الاتصال التليفوني - ومن أرقام التليفون، وتصفح الإنترنت. وتحمل الأيام لنا الكثير من التطور التقني في هذا المجال. وقد يأتي قريباً اليوم الذي تسأل فيه هذا الكتاب ليقراً نفسه لك، وسوف يستجيب الكتاب لطلبك. (وبالطبع فإننا نتوقع أن اليوم الذي يمكن أن تطلب فيه الحصول على الأفكار الموجودة بالكتاب مباشرة دون قراءة سيكون أبعد من اليوم الذي يستجيب فيه الكتاب لطلب القراءة السابق).

## ملخص الفصل الثامن :

تستخدم العديد من أنواع الاتصالات الشفهية والكتابية في المنظمات، وتتراوح الاتصالات اللفظية بين تلك الغنية بالاتصال الشخصي وتعطينا فرصة للحصول على تغذية عكسية فورية مثل المناقشات التي تتم وجهاً لوجه، وتلك التي تقل فيها فرصة الاتصال الشخصي مثل الرسائل التي تسير في اتجاه واحد مثل الفاكس والبريد الإلكتروني. وتفضل وسائل الاتصال الغنية بالاتصال الشخصي عندما تكون الاتصالات غير روتينية أو تحتاج إلى التوضيح لوجود بعض الغموض الضروري في الوسائل، بينما تفضل أساليب الاتصال الخالية من الاتصال الشخصي في الاتصالات الروتينية الواضحة.

(3) اشرح كيف يكون نمط الملابس والوقت والمكان جزءاً من الاتصالات غير اللفظية في المنظمات.

### (1) صف إجراءات الاتصالات ودورها في المنظمات.

تحدث إجراءات الاتصالات عندما يُرْمَزُ المرسل الرسالة وينقلها إلى المستقبل خلال قنوات الاتصال، الذي يقوم بفك رموزها وإرسال معلومات عنها إلى المرسل. أما العوامل التي تتدخل في تلك الإجراءات فهي الضوضاء. وتستخدم الاتصالات في المنظمات لتوجيه أنشطة العاملين والتنسيق بينها. وأهم الأدوار التي تقوم بها الاتصالات هي نقل المعلومات، ولكنها قد تستخدم في بناء الصداقة، ودعم ثقة العملاء والعاملين وغيرهم في المنظمة وتحسين قبولهم لها.

(2) صف عدداً من أشكال وسائل الاتصال اللفظية في المنظمة، ثم حدد أنسبها للاستخدام مع أنواع الرسائل المختلفة.

الاتصالات. ومن الملاحظ أن الأوامر تتحرك إلى أسفل بينما المعلومات تتحرك إلى أعلى، ويتبع عن ذلك الاتصالات الصاعدة أو النازلة. وغالباً ما تتعرض الاتصالات الصاعدة إلى التحريف نظراً لأن العاملين يترددون في إخبار رؤسائهم بالأنباء السيئة - ومن الملاحظ أن الاتصالات الجانبية التي تتم على نفس المستوى تهدف إلى تحسين مستوى التنسيق بين إدارات الشركة.

#### (6) صف تأثير شبكات الاتصال غير الرسمية على الاتصالات التنظيمية.

تنساب المعلومات بسرعة خلال شبكات الاتصال غير الرسمية بالمنظمة وتنساب المعلومات بسرعة خلال هذه الشبكات لأنها تتخطى الحدود الرسمية بالمنظمات، ويطلق على شبكات الاتصال غير الرسمية لفظ الإشاعة وهي عادة مسئولة عن انتشار المعلومات التي تكون غير دقيقة جزئياً أو المختلفة بالكامل. والإشاعات مكفلة لكل من الفرد والمنظمة، ولحسن الحظ فهناك طرق عديدة للتغلب على تأثير الإشاعات.

#### (7) اشرح كيف يمكن تحسين الاتصالات التنظيمية عن طريق استخدام لغة بسيطة واضحة، وعن طريق الاستماع الجيد، وتنظيم انسياب الاتصالات بالمنظمات، ثم إعطاء تغذية عكسية والحصول عليها.

يستطيع الناس أن يكونوا متصلين جيدين إذا احتفظوا برسائلهم قصيرة واضحة وعن طريق تلافي استخدام اللغة الخاصة بين العاملين في نشاط واحد عندما يتصلون بمن لا يعرفون هذه اللغة الخاصة. كما يمكنهم تحسين مهارتهم في الاستماع عن طريق تعلم الاستماع النشط الذي يتحقق بالتفكير فيما قاله المتحدث وتوجيه أسئلة له دون مقاطعته. ومن الممكن التغلب على مشكلة تراحم قنوات الاتصال باستخدام نظام حراس البوابات - أي الأفراد الذين يسيطرون على انسياب المعلومات للآخرين، أو عن طريق ترتيب الرسائل حسب ورودها. ومن الممكن تحليل

تزداد ثقة الناس بأنفسهم عندما يرتدون زياً مناسباً - فعلي سبيل المثال فإن ارتداء الملابس غير الرسمية قد أصبحت نمطاً شائعاً في المنظمات هذه الأيام. ويظهر العاملون أهمية مناصبهم الرسمية في المنظمة عن طريق جعل الآخرين ينتظرون وقتاً طويلاً قبل مقابلتهم. ويمكن أن يظهر العاملون أهمية مناصبهم في المنظمة باستعمال لغة صامتة بالجلوس مثلاً على رأس طاولة الاجتماعات المستطيلة.

#### (4) صف الفروق الفردية في مجال

#### الاتصالات.

غالباً ما يختلف الناس عن بعضهم في نمط الاتصال الذي تستخدمونه. وقد تم توصيف ستة أنماط اتصال شخصية هي: نمط الأمراء، والنمط الجدلي السقراطي، ونمط المتأملين، ونمط الخالم، ونمط المرشحين في الانتخابات، ونمط أعضاء مجلس النواب. ومن الممكن تحسين الاتصالات عندما يكون هناك توافق بين أنماط طرفي الاتصال، أو عندما يتوقع أحد الطرفين نمط اتصال الطرف الآخر. وهناك أيضاً فروق في الاتصالات ترتبط بالنوع. فالرجال يركزون على مكانتهم، بينما تركز النساء على خلق مكانة اجتماعية جيدة أو إيجابية. وعادة ما تقود هذه الفروق إلى سوء فهم بين العاملين من النوعين، وتقل فعالية الاتصال عبر الثقافات بسبب سوء فهم ذوي الثقافات المختلفة لبعضهم. ويرجع ذلك إلى اختلاف الألفاظ Vo-cabularies، وفي الفروق الدقيقة في معاني الكلمات التي قد لا تكون مفهومة خارج الثقافة التي يشيع استخدامها فيها.

#### (5) صف القوى الرسمية المسئولة عن

#### الاتصالات في المنظمات.

تتأثر الاتصالات بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، الذي يعتبر نمطاً رسمياً للعلاقة المتبادلة من العاملين. ويحدد الهيكل من يتصل بمن كما توضح الخريطة الرسمية، (التي هي عبارة عن مخطط للعلاقات الرئاسية في المنظمة) والشكل التي تأخذه

يبدل رجال الاتصال الفعال جهودًا لتحسين العلاقة مع الآخرين. وهم يحققون ذلك عن طريق التركيز على المشاكل لأعلى الأفراد، وبأن يحددوا بأمانة ما يقصدون، وبأن يكونوا أصحاب قراراتهم، وأن يستخدموا لغة بناءة، والاحتفاظ بالعلاقات مستمرة مع الطرف الآخر. وقد أدى التطور التقني إلى تحسين الاتصالات من عدة طرق. ومن الطرق المتطورة في الاتصالات مؤتمرات الفيديو وبرامج تمييز الأصوات التي بدأ استخدامها، والتي تتطور بسرعة.

تحريف الرسائل وإسقاطها عن طريق تكرار الرسائل، وتشجيع القيام بالتثبت. ومن الممكن تنشيط الاتصالات داخل المنظمات عن طريق استخدام الأساليب التي تفتح قنوات الاتصالات الصاعدة لحمل رد فعل العاملين على ما وصلهم من رسائل (يمكن استخدام نظم المقترحات، وخطوط الاتصال الساخنة، واستقصاءات العاملين).

(8) كيف يمكنك أن تكون متصلًا مدعمًا للعلاقة بين طرفي الاتصال، وكيف يمكنك استخدام التقنية الحديثة لتكون رجل اتصال فعال.

### أسئلة للمناقشة :

- (1) صف كيف تعمل إجراءات الاتصالات - أي كيف يتم ترميز المعلومات - استخدم مثالاً من عمليات الاتصال اليومية في المنظمات مثل سؤال مشرف مرءوسه عن جدول الإنتاج الشهري.
- (2) تخيل أنك المدير الإقليمي للإنتاج بإحدى الشركات، وأنك تقوم بشرح سياسة الشركة الجديدة لمجموعة من مديري الإنتاج بالشركة. هل من الأفضل استخدام الاتصالات المكتوبة، أو الشفهية أم كلاهما؟ اشرح قرارك.
- (3) افترض أنك تجري مقابلة للحصول على وظيفة. صف طريقة ملبسك وكذلك طريقة استخدام الموظف الذي يجري معك المقابلة للوقت والمكان للتأثير على الاتصالات التي تتم بينكما.
- (4) افترض أنك تواجه صعوبة في الاتصال مع زميلك الجديد في العمل، اشرح تأثير الفروق الفردية على هذه المشكلة، وما الذي يمكن عمله للتغلب عليها.
- (5) تخيل أن شركتك وقعت ضحية لإشاعة حول مدير موقوف عن العمل. ما الذي يمكنك عمله لوضع نهاية للإشاعة؟ اشرح.
- (6) في مسرحية شكسبير "هاملتون"، يقول بولونيوس Polonius اعط كل رجل أذنًا، واعط قليلاً من الرجال لسانًا. اشرح تطبيقات هذه النصيحة لتحويلك إلى مستمع نشط. ما الأساليب الأخرى التي يمكنك استخدامها لتكون مستمعًا مؤثرًا؟
- (7) افترض أنك عندما تريد التحدث مع مرءوسيك فإنك تجدهم يعانون إما من الخوف منك أو من عدم الفهم - ما الذي يمكنك عمله للتخلص من هذه المشكلة؟

### تطبيقات الفصل الثامن :

#### حالة عملية :

#### شركة المبيعات والخدمات الطبية،

عندما يكون اتباع السياسة أكثر إدارة من السجلات التي تضم سياسات الشركات.

يتم أداء الأنشطة التي تنتج في عدد من الفروع في الشركات الكبرى وفقًا للسياسات والقواعد الرسمية. وعندما يكون لديك قوانين وسياسات وقواعد عمل فما عليك إلا أن تصب ذلك في دليل يسمى: دليل السياسات. ومع ما يبدو من فائدة هذه الأدلة فغالبًا ما يقذف به المديرون في مكان مهجور بين السجلات الأخرى.

وإدراكاً من أنشأ شركة المبيعات والخدمات الطبية لعدم فائدة أدلة العمل بالشركات فقد إستخدم مديراً آخر في الاتصالات التي تتم بالشركة. إنهم يطلبون من العاملين بفروع الشركة وعددها 86 في أمريكا وعدد آخر في أوروبا أن يقرءوا التعليمات التي ترسل إليهم في مذكرة داخلية تصلهم كل شهر من المركز الرئيسي للشركة. وعندما يتقاسم مديرو الشركة معلومات مهمة فإنهم لا يعتمدون على مراجعة سجلات السياسات المكتوبة التي قد تكون مملة. فعلى سبيل المثال فإنه عندما أصر محامي الشركة على ضرورة وجود سياسة مكتوبة لمنع التمييز العنصري، فإن الشركة استخدمت الرسوم الكارتونية المعلقة في وحدات الشركة لشرح تلك السياسة. وعندما أراد صاحب الشركة أن يعرف العاملون بالشركة أهم القيم التي تهتم بها الشركة فإنه قام بطباعة أهم عشرين منها على كارت صغير ووزعه على العاملين بها.

ولا يعني أي من تلك الإجراءات أن رئيس الشركة ومعاونيه لا يشاركون بعمق في أعمال فروع الشركة. فعلى العكس من ذلك فقد ذكر رئيس الشركة أنه يرغب في وجود التشابه بين فروع الشركة، فقد قامت شهرة الشركة على تقديم فروعها المختلفة أفضل مستوى من الخدمات في العالم لعملائها المنتشرين في كل مكان. كما ذكر أن الشركة أنشأت النظم والطرق التي تساعد على التأكد من أن العملاء يحصلون فعلاً على ذلك المستوى. وقد قال: لدينا بالشركة نماذج عملنا التي جربناها، ولا نرغب في أن يقوم مدير كل فرع بتجربة نموذج العمل الخاص به.

والسؤال هو كيف استطاعت الشركة تحقيق التماثل في العمل بين فروعها والعاملين فيها دون وجود أدلة لسياسات العمل بها؟ لقد استطاعت الإدارة تحقيق ذلك عن طريق استخدام قائمة مراجعة مكونة من 1000 نقطة يطلق عليها بلو رين بوك Blue Ribbon Book أي: كتاب الجائزة الأولى. ومن أمثلة النقاط المسجلة في هذا الكتاب: هل الشاحنة نظيفة؟ هل هناك مرطبات يمكن تقديمها للضيوف؟ هل يتم التسجيل بانتظام في سجلات صيانة الشاحنات؟ هل هنا منشورات معلقة على الحوائط للاحتفال بتحقيق هدف ما؟

وحتى يتم التأكد من أن العاملين بالشركة قد حققوا المعايير المائة، فإن رئيس الشركة ومعاونيه يقومون بزيارتين مفاجئتين سنوياً لكل فرع من فروع الشركة ويتم في هاتين الزيارتين فحص دقيق لما يقوم به فرع الشركة. ولا يشابه ذلك الفحص، ما هو موجود بالوحدات العسكرية، بل إنه يعتبر مناسبة مليئة بالمتعة والإثارة يجرى فيها العاملون في مرح وصخب للتأكد من وجود أوراق نظافة شخصية بدورات المياه ومن نظافة سلال المهملات. وغير ذلك من الأشياء التافهة الدالة على تأكدهم من إنجازهم للأشياء المهمة المرتبطة بأهداف الشركة. ويعطي الفرع الذي يستوفي متطلبات كل معيار درجة واحدة، ولا تعطي أي درجات لمن لا يستوفي أي معيار من المعايير. وبذلك فإن أقصى درجة يحصل عليها أي فرع هو 100 درجة. ويحصل كل عامل من عمال أعلى عشرة فروع درجات على جوائز مالية تتراوح بين \$3000 - \$500 وتعمل تلك الجوائز من أرباح الفروع الأخرى - التي لم تحصل على درجات عالية. وإذا حقق أي فرع أداءً سيئاً فلا يؤدي أحد من العاملين به. وعلى العكس فإن ذلك يخلق لديهم حافزاً للأداء الجيد في السنة التالية. ويعني ما تقدم أن زيارات الجائزة الأولى تدفع العاملين لاتباع معايير العمل التي وضعتها الشركة بدقة أكثر مما تحققه أي أدلة مكتوبة لسياسات الشركة.

### أسئلة:

- (1) ما الذي يساعد على النجاح الهائل الذي حققه مدخل شركة المبيعات والخدمات الطبية؟ هل تعتقد أن هذا المدخل سينجح في الشركة التي تعمل بهـا؟ لم؟ ولم لا؟
- (2) ما الإدارة التي يمكن أن تحقق فيها أدلة سياسات الشركات النجاح؟ وما هي الإدارة التي تحقق فيها أفضل مستويات النجاح؟
- (3) ماذا تعتقد بشأن نظم الحوافز التي تستخدم خلال دورات التفتيش المعروفة برحلات الجائزة الأولى؟ هل تعتقد أن تأثير هذا النظام سيستمر في الأجل الطويل؟

- (4) ما بعض الأساليب الإبتكارية التي يمكن استخدامها لتحقيق الاتصال بالعاملين بشأن سياسات الشركة؟
- (5) ماذا تعتقد بشأن الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها شركة المبيعات والخدمات الطبية من استخدام الأساليب الخاصة بتحسين مستوى الاتصالات في المنظمات - المقصود الأساليب التي سبق ذكرها في هذا الفصل؟

### تدريب سلوكي :

#### قوم نمطك الشخصي في الاتصالات

عندما قرأت عن أنماط الاتصالات الشخصية الستة، فهل تكونت لديك فكرة عن نمطك الشخصي في مجال الاتصالات؟ سوف يعاونك الاختبار الآتي المكون من أسئلة مشابهة للأسئلة التي استخدمها العلماء في التعرف على الأنماط الستة السابقة في التعرف على نمطك الشخصي في الاتصالات.

### توجيهات :

اقرأ الجمل الثمانية عشرة الآتية، فكر في الطريقة التي تستخدمها فعلاً في الاتصال (وليست الطريقة التي تعتقد أنه ينبغي عليك استخدامها) إذا كنت تعتقد أن الجملة تصف أسلوبك الفعلي في الاتصال غالباً أكتب كلمة «نعم» على السطر المقابل للجملة. وإذا كنت تعتقد أن الجملة لا تصف أسلوبك الفعلي في الاتصالات في أغلب الأحوال اكتب كلمة «لا» على السطر المواجه للجملة.

- (1) عندما أتحدث إلى الغير فإنني أعبر بطريقة مباشرة عما أقصده.
- (2) أنا شخص أعبر عما أراده كما هو .
- (3) أتناقش أفكارى بحرية مع غيري.
- (4) أعبر عما يرد إلى ذهني دون أي تردد أو تفكير.
- (5) لا أنصف بالصبر عندما يتحدث الآخرون.
- (6) عادة ما أتجنب المناقشات التفصيلية مع الآخرين.
- (7) أتمتع كثيراً بتجاذب أطراف الحديث مع الآخرين.
- (8) عادة ما أعطي تعليمات تفصيلية مطولة للآخرين.
- (9) غالباً ما أنهم بالتكرار.
- (10) غالباً ما أستخدم الأمثلة والقصص في توضيح الأشياء.
- (11) أتمتع بالجدل والنقاش مع الآخرين.
- (12) رأيت فيما سبق من يطلب توقفى Tune me out عن الحديث عندما أتكلم.
- (13) عادة ما يخبرني الناس عن مشاكلهم.
- (14) عادة ما أتجنب من يبدو عليهم الغضب.
- (15) عادة ما يكون صوتي منخفضاً أثناء الحديث.
- (16) ربما أخبر شخصاً آخر أنني موافق حتى ولو لم أكن موافقاً.
- (17) يميل الناس إلى مقاطعتي أثناء الحديث.
- (18) أميل إلى التحدث مع الآخرين بأدب وأدعمهم كذلك.

### طريقة حساب الدرجات :

- (1) أضف عدد الإجابات «نعم» على الجمل 1- 6. هذه هي درجاتك في أنماط الأمراء.
- (2) أضف عدد الإجابات «نعم» على الجمل 7 - 12 هذه هي درجاتك في أنماط الجدليين.
- (3) أضف عدد الإجابات نعم على الجمل 13-18 هذه هي درجاتك في أنماط المفكرين.
- (4) حتى تحدد نمط اتصالك قارن درجاتك مع بعضها.

أ - إذا كانت درجاتك على المجموعة الأولى أعلى الدرجات التي حصلت عليها؛ فأنت تتبع نمط الأمراء. أما إذا كانت درجاتك على المجموعة الثانية هي الأعلى؛ فنمطك جدلي، وأما إذا كانت درجاتك على المجموعة الثالثة هي الأعلى فنمطك نمط المفكرين. هذه هي أنماط الاتصال الرئيسية.

ب- إذا كانت درجاتك في المجموعتين 1 و 2 قريبتين من بعضهما ولكنهما بعيدتان من درجاتك في المجموعة الثالثة، فنمطك نمط الحكام. أما إذا كانت درجاتك في المجموعتين 2 - 3 قريبتين من بعضهما، ولكنهما بعيدتان من درجاتك في المجموعة 1؛ فنمطك نمط المرححين للمجالس النيابية، وأخيراً فإذا كانت درجاتك في المجموعة 1، 3 قريبتين من بعضهما وبعيدتين من درجاتك في المجموعة الثانية؛ فنمطك نمط أعضاء المجالس النيابية.

ج- إذا كانت درجاتك في المجموعات الثلاث قريبة من بعضها، فربما لا تكون على دراية بكيفية قيامك بعملية الاتصال. أعد الاختبار وركز على أسلوب اتصالاتك الفعلي بدلاً مما تعتقد أنه ينبغي عليك اتباعه.

### أسئلة:

- (1) ما نمط اتصالك وفقاً للاختبار السابق؟ كيف تقارنه بالنمط الذي توقعته لنفسك؟
- (2) بناءً على توصيف أنماط الاتصالات الشخصية المذكورة في هذا الكتاب، هل تستطيع أن تخمن مبكراً أي العناصر تشير أكثر من غيرها إلى أي الأنماط؟ ما العناصر الأخرى التي يمكن إضافتها للاختبار لتحديد كل نمط من أنماط الاتصال.
- (3) هل تستطيع بنجاح أن تغير نمط اتصالك ليتوافق مع نمط شخص آخر؟

### تدريب جماعي:

#### تحسين مهاراتك في الاستماع

هل أنت مستمع جيد؟ بمعنى هل أنت مستمع ينصت ويفهم جيداً ما يقوله الآخرون؟ يعتقد كثير منا أنهم أفضل مما هم عليه في الواقع عندما يتعلق الأمر بإحدى المهارات المهمة. وفوق كل ذلك فنحن نستمع للآخرين طول حياتنا، ومع ذلك القدر الهائل من التدريب فلا بد أننا على ما يرام. وحتى تطمئن على مهارتك في الاستماع حاول أن تؤدي التدريب الجماعي الآتي:

### إرشادات:

- (1) قسم طلاب الفصل إلى مجموعات كل منها مكون من اثنين لا يعرفان بعضهما على أن يجلس كل فرد من أفراد المجموعة في مواجهة الآخر، وعلى أن تكون كل مجموعة بعيدة عن المجموعات الأخرى.
- (2) عين أحد الطالبين بكل مجموعة ليكون متحدّثاً والآخر ليكون مستمعاً. على المتكلم أن يخبر المستمع عن ظروف سيئة تعرض لها أثناء العمل (مثل إصابته بخيبة أمل لعدم حصوله على زيادة في الراتب، أو قيام زميل آخر بإرباكه. أو خسارته لمعركة مع أحد زملاء العمل، أو فصله من العمل) وبشعوره حول ما حدث. لاحظ أن المناقشة ينبغي أن تمتد لفترة تتراوح بين 10 دقائق إلى ربع ساعة.
- (3) ينبغي على المستمعين أن ينفذوا المقترحات الخاصة بالمستمع الجيد الملخصة في الشكل 8-12. ومن المفيد هنا أن يقوم المدرس بمناقشة هذه المقترحات مع الطلاب كلهم قبل التدريب.
- (4) بعد انتهاء المحادثات، راجع المقترحات مع زميلك في المجموعة. ناقش أي الاقتراحات اتبعه المستمع، وأيهما أهمله. كن منفتحاً وأميناً عند تقييم نقاط القوة والضعف. ينبغي أن يقيم كل متحدّث مدى شعوره بأن المستمع أصغى له جيداً.
- (5) كرر الخطوات الثانية والثالثة والرابعة مع تعديل الأدوار - المتحدث يصبح مستمعاً، والعكس صحيح.
- (6) تقاسم خبرتك كمستمع ومتكلم مع باقي طلاب الفصل.



## أسئلة للمناقشة :

- (1) ماذا استفدت من التدريب حول مهارة الاستماع لديك؟
- (2) هل كان هناك اتفاق أم اختلاف حول نقاط القوة والضعف في كل مستمع؟ اشرح.
- (3) بعد مناقشة تأثير المستمع الأول عن كل مجموعة ربما توقعت أن يكون مستوى أداء المستمع الثاني أفضل، فهل كانت هذه هي الحقيقة في مجموعتك، وكذلك في باقي الفصل؟
- (4) ما مهارات الاستماع التي كان من السهل التدريب عليها وما تلك التي من الصعب التدريب عليها؟ هل هناك ظروف معينة يصعب في ظلها تطبيق مهارات الاستماع الجيد؟
- (5) هل تعتقد أنك استفدت من ذلك التدريب مهارات ستستخدمها في ظروف أخرى؟ إذا كانت الإجابة نعم فما هي تلك المهارات؟ وإذا كانت «لا» فلماذا؟

## مصطلحات الفصل الثامن

الخريطة التنظيمية **Organizational Chart** : رسم يوضح الهيكل الرسمي للمنظمة، ويحدد من يتصل بمن.

تأثير الصمت **MUM Effect** : التردد وعدم الرغبة في تزويد الرؤساء بالأخبار السيئة. ويتضح ذلك إما من عدم إرسال الخبر إطلاقاً أو إرساله عن طريق الآخرين.

شبكة قدامى الأصدقاء **Old- boys Network** : شبكة اتصالات غير رسمية تقوم على النوع -رجال، نساء - وتتكون من رجال من نفس الخلفية الاجتماعية.

تأثير كرة الثلج **Snowball Effect** : هو إنجاء العاملين لتقاسم معلومات غير رسمية مع الآخرين - ونظراً لأن كرة الثلج تتكون بسرعة فإن المعلومات تطير بسرعة خلال شبكة الاتصالات غير الرسمية.

قنوات الاتصال غير الرسمية **Grapevine** : قنوات اتصال غير رسمية بالمنظمات مؤسسة على الصداقة أو المعرفة الشخصية.

الشائعات **Rumors** : معلومات لها أساس محدود من الصحة تنقل خلال قنوات الاتصال غير الرسمية.

الاتصالات الإستراتيجية **Strategic Communication** : عبارة عن الأنشطة المرتبطة بإطلاع الجمهور الخارجي مثل الصحفيين على المعلومات الخاصة بالشركة.

مبدأ استخدام اللغة البسيطة المختصرة **Jargon** : مبدأ أساسي في الاتصالات ينصح المتحدث أو الكاتب

الترميز **Encoding** : إجراءات يتم خلالها تحويل الفكرة إلى شكل يمكن إرساله للمستقبل بحيث يستطيع المستقبل فهمها - مثل كتابة الفكرة أو تسجيلها.

قنوات الاتصال **Channels of Communication** : هي الوسائل التي يتحرك خلالها المعلومات حتي تصل إلى المستقبل المرغوب فيه ومنها البريد والتليفون.

فك الترميز **Decoding** : هي الإجراءات التي يقوم المستقبل خلالها برد الرسالة إلى الوضع الذي كانت عليه لدى المرسل.

التغذية العكسية **Feedback** : معلومات عن تأثير الرسالة على المستقبل.

الضوضاء **Noise** : عوامل قادرة على تزييف وضوح الرسائل.

الإنصالات اللفظية **Verbal Communication** : تعني استخدام الكلمات في نقل الرسائل سواء كانت الكلمات مكتوبة أو ملفوظة.

الإنصالات غير اللفظية **Nonverbal Communication** : تعني نقل الرسائل دون استخدام كلمات، مثل حركة اليد، ومساحة المكان.

الهيكل التنظيمي **Organizational Structure** : وصف رسمي لنماذج العلاقات بين مختلف وحدات المنظمة.

<p>لغة غير بناءة <b>Invalidating Language</b> : لغة تبرز الشعور السيئ حول القيمة الذاتية لمن تحدثه.</p>	<p>باستخدام لغة مختصرة وسهلة عند الاتصال بالغير. مبدأ الاحتفاظ باللغة بسيطة ومختصرة <b>K.I.S.S.</b></p>
<p>لغة بناءة <b>Validating Language</b> : لغة تزيد إحساس مستقبل الرسالة بقيمته الذاتية.</p>	<p><b>Principle</b> : مبدأ من مبادئ تحسين مستوى الاتصال يقوم على الاحتفاظ باللغة بسيطة وواضحة ومختصرة ما أمكن.</p>
<p>الجملة الرابطة <b>Conjunctive Statements</b> : عبارة عن جملة تجعل الحديث متصلاً عن طريق ربط ما يقوله المتحدث بما يقوله الآخر.</p>	<p>لغة أهل الحرفة <b>K.I.S.S Principle</b> : لغة وألفاظ خاصة يفهمها ويستخدمها أهل الحرفة الواحدة ولا يفهمها كما هي غيرهم .</p>
<p>الجملة الاعتراضية <b>Disjunctive Statements</b> : عبارة عن جملة منفصلة عن الجملة السابقة، وهي تهدف إلى إنهاء المحادثة.</p>	<p>نموذج الاستماع الجيد <b>HURIER Model</b> : نموذج يقوم على ستة عناصر هي: الاستماع، والفهم، والتذكر، والشرح، وتقويم محتويات الرسالة، ثم الرد عليها.</p>
<p>نقل الرسائل بالصوت والصورة <b>Video- Medi- ated Communication (VMC)</b> : مؤتمرات يرى الناس ويسمعون فيها بعضهم البعض ، تعقد عن طريق الكمبيوتر.</p>	<p>التزاحم <b>Overload</b> : تحدث عندما يصل كم كبير من المعلومات لإحدى وحدات المنظمة.</p>

# الفصل التاسع

## اتخاذ القرار في المنظمات Decision Making In Organizations

### أهداف الفصل :

- وصف خطوات النموذج التحليلي في اتخاذ القرار.
- التفرقة بين القرارات المهيكلية - ذات الإجابة التي يمكن تحديدها سلفاً - وغير المهيكلية، وبين القرارات المؤكدة وغير المؤكدة، والقرارات التي تأتي من أعلى وتلك التي تتخذ بواسطة العاملين Empowered.
- تمييز الأنواع المختلفة لأنماط القرارات الفردية.
- وصف المزايا والعيوب في القرارات الجماعية، بالمقارنة بالقرارات الفردية.
- تحديد العوامل التنظيمية والثقافية التي تؤثر على إجراءات اتخاذ القرارات بالمنظمات.
- التمييز بين ثلاثة مداخل لاتخاذ القرارات بالمنظمات: مدخل الاقتصادي الرشيد، والمدخل الإداري، ثم نظرية توافق القرار مع النتائج التي يتوقعها الشخص Image Theory.
- وصف الأنواع المختلفة لتأثير القولية Framing وتأثير تشجيع متخذ القرار على الاعتماد على نفسه Heuristic في أكتساب الخبرة في مجال اتخاذ القرارات، والتعرف على تأثيرهما السلبي على فعالية القرارات.
- التعرف على دور كل من الميل إلى التفضيلات الشخصية الخفية، وزيادة الالتزام الشخصي عن المستوى المطلوب في اتخاذ قرارات سيئة.
- المقارنة بين الحالات والظروف التي تتخذ فيها الجماعات أفضل القرارات، وتلك التي يتخذ فيها الأفراد أفضل القرارات.
- وصف الأساليب التي نستخدم لتحسين مستوى القرارات التي تتخذ بواسطة الأفراد والجماعات.

## حالة افتتاحية: شركة ديري تعيد اكتشاف نفسها لتشق طريقها للمستقبل

خلال الثلاثينات من القرن التاسع عشر 1830 م كانت زراعة الأراضي الطينية في أمريكا باستخدام المحارث المصنوعة من حديد الزهر عملاً شاقاً بالمقارنة بالزراعة في السهول الشرقية التي تتميز تربتها بعدم التماسك. فبعد حرق عدد محدود من الخطوط تكون بحاجة إلى إزالة الطين المتراكم على المحراث مما جعل من المستحيل تحسين الإنتاج الزراعي في تلك المناطق. وفي عام 1937 تغيرت الأمور عندما ابتكر أحد الحدادين الذي انتقل إلى الغرب الأمريكي واسمه جون ديري John Deere أول محراث ينظف نفسه. وقد نجح هذا الابتكار بطريقة مذهشة في ذلك الوقت لأنه فتح تلك الأراضي للزراعة. ومن الغني عن البيان أن نقول: إن المعدات الزراعية تغيرت كثيراً خلال المائة والستون عاماً التي انقضت منذ ذلك الوقت. ولكن شيئاً واحد بقي ثابتاً وهو أن القرارات التي تؤثر على مستقبل ذلك النشاط تلوح باستمرار في الأفق.

فخلال الانهيار الاقتصادي الذي ساد في الثلاثينات من القرن العشرين تحملت شركة ديري مديونيات المزارعين الذين ساعدوا الشركة جيداً خلال ثلاثة أجيال. ولكن أثر هذا الولاء كان محدوداً عندما ساد الكساد مرة أخرى خلال الثلاثينات من القرن السابق. فقد تأكل النشاط لدرجة أن مصانع ديري عملت بأقل من نصف طاقتها مما أجبر الشركة على الاستغناء عن 10000 من عمالها. وعلى الرغم من تحسين الظروف في التسعينات إلا أن تغير أنماط الاقتصاد والمنافسة الخارجية أجبراً شركة ديري على اتخاذ قرارات صعبة للأحفاظ بالصورة القديمة الجيدة لآلات الزراعة الأمريكية مائة وستون سنة أخرى.

وقد وقع معظم التحديات المعاصرة على عاتق هانز دبليو بيرتشر Hanz W. Berchrer مدير عام الشركة ورئيس مجلس إدارتها. ولحسن الحظ فإن بيرتشر يتمتع بنفس الروح التي كان يتمتع بها من أنشأ الشركة. ولكن يبدو أن مهاراته تتركز في مجال الأفكار الإدارية وليس في تربة وسط الغرب الأمريكي. وكلا المجالين صعب خاص مع وجود منافسين عالميين أقوياء مثل شركة إنترناشيونال هارفستر International Harvester.

وقد استخدم بيرتشر ومساعدوه أفكاراً جديدة لاجتذاب العملاء الجدد. ويعتبر برنامج الشركة الخاص بالإنتاج وفقاً لطلبات العملاء ركناً أساسياً في ذلك الاتجاه. فبدلاً من بيع المعدات بأثمان غالية - نصف مليون دولار للوحدة مثلاً - ثم تركها للشركات الصغرى لتقوم بملاءمتها وفقاً لاحتياجات العملاء، فإن شركة ديري تقوم بإجراء كل التعديلات التي تلائم المعدة لاحتياج كل عميل على حدة بنفسها. فعندما يزور عميل أحد مراكز توزيع الشركة يوجه له رجال البيع عدداً من الأسئلة عن أنشطته الزراعية مثل ما عدد الخطوط المزروعة؟ وما المسافة بين كل خط وآخر حتى تقوم الشركة بتجهيز الآلة التي تؤدي ما يحتاجه المزارع بالضبط. وبعد فترة زمنية محدودة، يجد المزارع الآلة التي حلم بها تعمل في حقله. وبإمكان شركة ديري أكثر من أي شركة صغرى أن تقدم أي إضافات يطلبها العملاء لجراراتهم الزراعية بعد الحصول على أمر شرائها. كما أن بإمكان المزارعين شراء كل احتياجاتهم منها في رحلة تسوق واحدة. وقد درب العاملون بالشركة ووكلائها على تسهيل عمليات الشراء للمزارعين المنشغلين بمتطلبات مزارعهم العديدة. وتعتقد الشركة أن بناءها لعلاقة جيدة مع كل عميل على حدة سوف يمكنها من تحقيق نجاح جيد حتى في الفترات التي يتناقص فيها الطلب على الزراعة. وحتى تحمي نفسها من مخاطر الديون فقد دخلت ديري في أنشطته لم تكن لتخطر على بال منشئها. فحتى يعرفها العملاء فإنها تقوم بوضع شعارها على خط من خطوط إنتاج لعب الأطفال الصغار، كما أنها تقوم برعاية السباق الذي يطلق عليه ناس كار NASCAR وتقدم الشركة الرعاية الصحية لـ 1400 شركة. وقد روع هذا التغيير العديد من العاملين بالشركة حتى أن بعض العاملين في إدارة الشركة بمدينة مولاين Moline ولاية إلينويس انتحبوا عندما استغنت الشركة عن بعض القدامى

منهم . بينما كان حملة الأسهم يصيحون ابتهاجاً طوال طريقهم إلى البنك نظراً لتحقيق الشركة أرباحاً غير مسبوقه، حيث حققت الشركة أرباحاً قدرها بليون دولار عام 1998 . ومع هذه الصورة المالية الوردية فإن الخبراء يعتقدون أنه من المبكر القول بأن قد خرجت بالكامل من المياه الضحلة . ويحذر الخبراء من أن أمام الشركة تحديات كثيرة عليها أن تجتازها خاصة تلك التي ترتبط بالتطور في استخدامات الكيمياء الحيوية . ومع ذلك فقد بقي الكثير الذي يمكن عمله أخذاً في الاعتبار رغبة قيادة الشركة في تحويل شعارها «لا شيء يمكن أن يتحدى ديري» إلى واقع عملي وذلك عن طريق اتخاذ القرارات الصعبة التي يحتاجها استمرار النجاح .

لقد قطعت شركة ديري شوطاً طويلاً منذ بدايتها المتواضعة عندما أنشئت لتنفيذ فكرة ناجحة لحداد من نيو إنجلاند New England . فقد أصبحت الشركة قائدة لسوق المعدات الزراعية في العالم توزع منتجاتها في 160 دولة . ومن الواضح أن أهم ما يدعم نجاح الشركة الأسطوري سلسلة موازية لها من القرارات الناجحة . فبدءاً من قرار منشئ الشركة بالانتقال من فيرمونت Vermont وإنشاء فرق لصهر الحديد، وحتى قرار رئيس مجلس إدارة الشركة بتنوع أنشطتها والدخول في العديد من المجالات الجديدة ، فقد مرت الشركة بالعديد من الحالات التي اتخذت فيها إدارتها العديد من القرارات الجيدة . إننا لا نغالي إذا قلنا : إن قصة ديري هي قصة تدور كلها حول القرارات الناجحة . وهكذا الحال بالنسبة لنجاح أي نشاط . وبالتأكيد، وفي ظل الواقع الذي لا يمكن إنكاره، فإن القرارات التي يتخذها الأفراد - القرارات الشخصية - ليست بمستوى الضخامة التي يتخذها قادة الشركات الكبرى . ومع ذلك فربما كان من الصعب الوصول بسرعة إلى إجابة لقرارات ذات تأثير مستقبلي على الشخص مثل اختيار الكلية والتخصص والمواد التي تدرسها والشركة التي تعمل بها، وهي كلها قرارات هامة بالنسبة لك . وإذا كنت قد فكرت وقدرت صعوبة اتخاذ القرارات الشخصية فإنك بالتأكيد تكون قد عرفت صعوبة اتخاذ القرارات بالمنظمات حيث تكون التكاليف والمخاطر ضخمة والتأثير واسع . وفي كلتا الحالتين فإن أسس اتخاذ القرارات متماثلة : إنها الاختيار من بين عدد من البدائل المتاحة .

ويعتبر اتخاذ القرارات أحد أهم الأنشطة الإدارية إن لم يكن أهمها . ويتفق أصحاب النظريات والبحوث الإدارية على أن اتخاذ القرارات هي النشاط الأهم والأكثر شيوعاً الذي يقوم به كبار المديرين . وفي كل يوم فإن المديرين يتخذوا قرارات عادية ذات تأثير محدود، وأخرى غير عادية ذات تأثير ضخم . ويعتبر فهم كيفية اتخاذ القرارات وتحسين طرق اتخاذها من الأهداف الهامة لدراسة السلوك التنظيمي .

وسندرس في هذا الفصل النظريات والبحوث والممارسات الإدارية في مجال اتخاذ القرارات بالمنظمات سواء تلك التي يتخذها الفرد أو الجماعة . وسنبداً بالقرارات الفردية حيث سنبحث وجهات النظر المختلفة التي توضح كيفية اتخاذ الناس لقراراتهم، ثم نبحث العوامل المختلفة التي قد يكون لها تأثير سلبي على جودة قرارات الأفراد، وكذلك طرق

التخلص من تلك العوامل - بمعنى أننا سندرس أساليب تحسين مستوى جودة القرارات الفردية. وستتبع ذلك بدراسة القرارات التي تتخذها الجماعات. يلي ذلك بحث الظروف التي يفضل فيها الاعتماد على الأفراد في اتخاذ القرارات، وتلك التي يفضل فيها الاعتماد على الجماعات. وسندرس في النهاية العوامل التي تقلل جودة القرارات التي تتخذها الجماعات ثم الأساليب المختلفة لتحسين قدرة الجماعة على اتخاذ القرارات الجيدة. ولكننا سنبدأ بدراسة الطبيعة العامة لإجراءات اتخاذ القرارات الإدارية والأنواع المختلفة للقرارات التي تتخذ في المنظمات المعاصرة.

### طبيعة إتخاذ القرار: The Nature of Descision Making

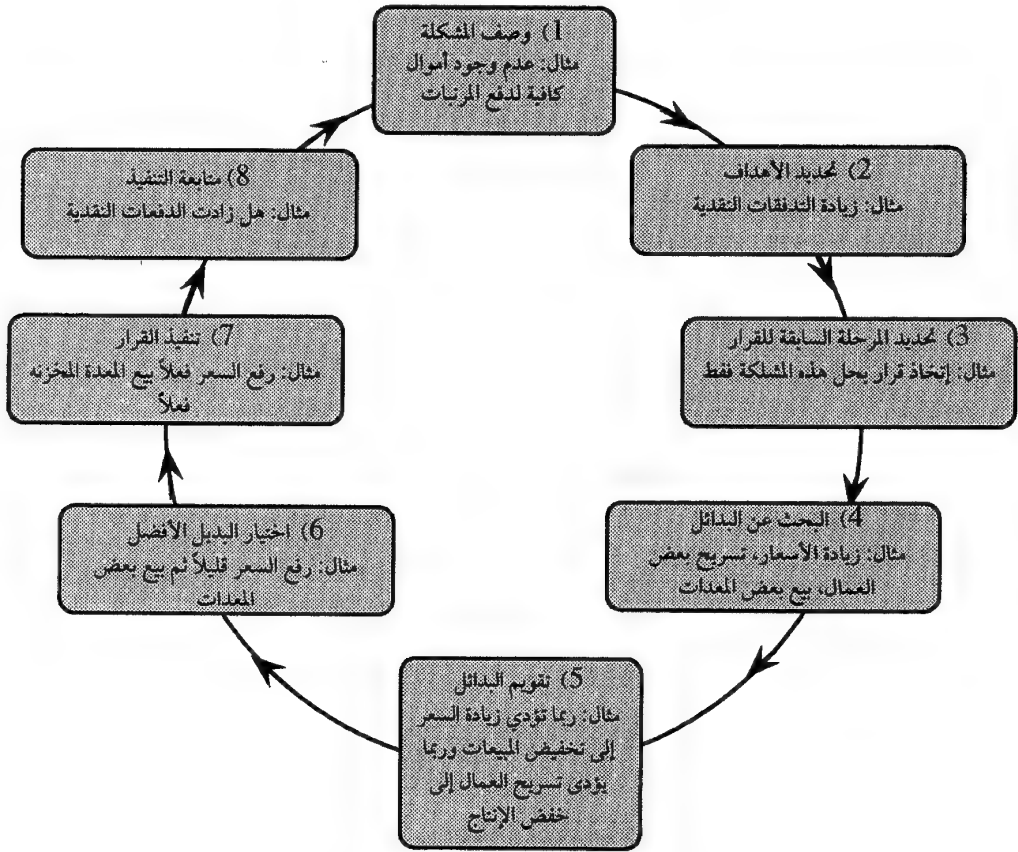
سنبدأ بدراسة طبيعة خطوات إتخاذ القرار. ولذلك سنبدأ بعرض نموذج يحدد الخطوات العامة لإتخاذ القرار، ثم نعرض وجهة النظر القائلة بأن جميع الناس لا يتخذون قراراتهم وفقاً لهذا النموذج. وبالتحديد فإننا سنناقش تأثير الفروق الفردية والفروق التي ترجع إلى الثقافة السائدة على اتخاذ القرار.

### النموذج - التحليلي - المنطقي لخطوات إتخاذ القرار:

#### An Analytical Model of the Decision-Making Process

تقليدياً ينظر العلماء إلى خطوات إتخاذ القرار على أنها خطوات متتالية يتخذها الفرد أو الجماعة لحل المشكلة التي يواجهونها. ويمكن أن يساعد النموذج العام لتلك الخطوات، الذي يعرف بالنموذج التحليلي لإتخاذ القرار، على فهم الطبيعة المعقدة للقرارات التنظيمية (شكل 9-1). ويوضح هذا المدخل خاصيتين هامتين لإتخاذ القرار وهما : تكوين المشكلة، ونعني بذلك خطوات فهم المشكلة، وإتخاذ قرار بحلها، ثم تطبيق هذا القرار بمعنى إتخاذ الاجراءات الخاصة بتنفيذ القرار الذي سبق اتخاذه. لاحظ أنه ليس بالضرورة أن توجد مراحل إتخاذ القرار الثمانية المذكورة في هذا النموذج بوضوح في جميع القرارات، فربما أُدمجت بعض الخطوات أو تم تجاوزها. ولكن هذا النموذج مفيد جداً في توضيح كيفية عمل هذه الخطوات.

- الخطوة الأولى تحديد أو توصيف المشكلة: حتى تستطيع إتخاذ قرار بحل مشكلة ما فلا بد من التعرف عليها أولاً. فعلى سبيل المثال قد يحدد المدير المشكلة بعدم قدرة الشركة على دفع التزاماتها الخاصة بأجور العمال. وليست هذه الخطوة دائماً بالسهولة التي تبدو بها، فالحقيقة أن الناس غالباً ما يحرفوا أو يهملوا أو يستغنوا عن المعلومات أو يقللوا من قيمتها مع ما تقدمه من مؤشرات عن المشكلة الفعلية. وربما تذكر من مناقشاتنا الخاصة بالإدراك الاجتماعي (الفصل الثاني) أن الناس لا يدركون الظروف الاجتماعية بدقة



شكل (9-1) النموذج التحليلي التقليدي في إتخاذ القرار

بصفة عامة، يمر اتخاذ القرار بالخطوات الثمانية المذكورة في هذا الشكل. فكر في كيفية استخدام هذه الخطوات على مشكلة تنظيمية مقترحة، مثل عدم وجود نقدية كافية لدفع أجور العمال

ووضوح. وبالتالي فربما فشل بعض الناس في التعرف على مشكلة ما إذا كان ذلك سيقوده إلى بعض المتاعب. وعلى ذلك فقد يكون إنكار وجود المشكلة هو الخطوة الأولى التي تمنع السير في طريق حلها.

### قضية أخلاقية:

قد يحدث أكثر مما تتخيل أن تواجهنا مشاكل أخلاقية عندما يفشل الناس في معرفة أن مايقومون به غير مناسب. فعلى سبيل المثال إذا استخدم الجميع أو أخذوا ممتلكات الشركة، وهنا لا توصف السرقة بأنها مشكلة، كيف يتعد المديرون عن هذه المشاكل؟

- الخطوة التالية لتحديد المشكلة هي تحديد الأهداف التي نسعى لتحقيقها عن طريق حل المشكلة. ومن المهم أن نفكر في المشكلة بطريقة تسمح لنا بتوصيف الحلول الممكنة. ففي المثال المذكور بالشكل (9-1) فإننا حددنا المشكلة بأنها عدم وجود نقدية كافية - والتي يعبر عنها بلغة الإدارة "عدم كفاية السيولة النقدية". وتحديد المشكلة بهذه

الطريقة، فإن هدف حل المشكلة قد أصبح واضحاً وهو زيادة مستوى الأحتياطي النقدي، أي زيادة مستوى السيولة بالشركة. ويعني ذلك أن الحلول الممكنة لهذه المشكلة ينبغي تقويمها في ضوء مدى تحقيقها لهذا الهدف، ويعني ذلك أيضاً أن الحل الجيد هو الذي يحقق هذا الهدف أفضل من غيره.

- الخطوة الثالثة هي: اتخاذ قرار بكيفية اتخاذ القرار. ذلك أنه بناءً على تحديد المديرين للمشكلة ولخصائص البيئة المحيطة بها فإنهم يقررون ما إذا كانوا سيتخذون قرارات حلها بأنفسهم، أم أنهم سيفوضون آخرين في حلها، أم أنهم سيشكلون فريقاً لحل المشكلة... إلخ. وينبغي اتخاذ القرارات في هذه المرحلة بناءً على دراستنا لطبيعة وآثار القرارات التي تم اتخاذها في الظروف المختلفة - هذه الظروف التي سيتم دراستها فيما بعد في هذا الفصل.

وقد ظل المديرون سنوات طويلة يعتمدون على إحساسهم الداخلي والمعلومات المستقاة من البحوث الميدانية التي تتم في مجال السلوك التنظيمي، مثل تلك الموجودة في هذا الكتاب، للحصول على مساعدات تعضد قراراتهم في هذه المرحلة، وقد نمت حديثاً برامج كومبيوتر تقوم بتلخيص المعلومات العلمية التي قد تساعد المديرين في هذه المرحلة، وأصبحت تلك المعلومات جاهزة لاستخدام المديرين في أي لحظة. ويطلق على هذه النماذج نظم دعم القرارات الإدارية Decision Support Systems ويطلق عليها اختصاراً (DSS). وتتوقف جودة هذه النماذج على جودة المعلومات العلمية التي تستخدم فيها. ولكنها تساعد المديرين على اتخاذ القرارات الخاصة بحل مشاكل العمل. ويؤدي استخدام هذه النماذج إلى نتائج أفضل من حيث عدد وجودة الحلول بالمقارنة بالظروف التي لا تستخدم فيها تلك الأساليب. وللحصول على مثال لاستخدام أسلوب DSS خاصة في المجالات التطبيقية الهامة اقرأ الجزء المعنون: اتجاهات حديثة: ما الذي تفعله الشركات المعاصرة في الجزء التالي:

### الاتجاهات الحديثة : ما الذي تفعله الشركات المعاصرة:

#### استخدام رجال البحرية الأمريكية لنظم دعم القرارات في اتخاذ قرارات القتال.

ربما ساعدت القاعدة الشهيرة لا تقاتل حتى ترى بياض عيون الأعداء الجنود في حرب التحرير الأمريكية، ولكن قرارات الالتحام تتخذ اليوم باستخدام نماذج وتقنيات متطورة وبالتحديد فإن نماذج دعم القرارات تستخدم لمساعدة المقاتلين في اتخاذ القرارات الخاصة باختيار الإجراءات التي ينبغي استخدامها في مجال القتال. وعلى سبيل المثال فإن البحرية الأمريكية تستخدم برنامجاً يسمى : اتخاذ القرارات التكتيكية تحت ضغوط الموقف (TAD- Tactical Decision Making under Stress) وهو البرنامج الذي نرى عقب إسقاط البحرية بطريق الخطأ لطائرة مدنية إيرانية سنة 1988.

وربما كانت التقنية التي أسس عليها هذا البرنامج متطورة، ولكن الفكرة التي بنى عليها هذا



النظام بسيطة ومباشرة وهي تلخيص المعلومات بطريقة تساعد الضباط على اتخاذ الإجراء المناسب. فعلى سبيل المثال فإذا تم رصد أحد الأهداف في السماء، فإن الكومبيوتر يقوم ببناء على بعض المتغيرات مثل : الاتجاه الذي قدم منه الهدف، وحجمه وسرعته... إلخ. بتحديد درجة الخطر التي يمثلها ويقترح الإجراء الذي ينبغي اتخاذه بدءاً بإصدار تحذير وإنهاء بإطلاق النار عليه وإسقاطه. وهنا يقوم الضباط باستخدام هذه المعلومات لاتخاذ القرار الحربي المناسب.

وقد أوضحت البحوث التي تمت باستخدام خبراء عسكريين في ظروف مشابهة لظروف القتال أن استخدام نظم دعم القرارات مفيدة في ثلاثة مجالات. وبالتحديد فإن نظم دعم القرارات المستخدمة في البحرية الأميركية مفيدة في الحالات الآتية:

- مساعدة الضباط في تحديد الأهداف التي يمكن أن تكون معادية مبكراً، وبدقة.
- زيادة الوقت المتاح للضباط لاتخاذ القرارات الهامة بطريقة كبيرة.
- مساعدة رجال الجيش على تتبع الأهداف المشكوك دون أن يسأل كل منهم الآخرين عما يعتقدون أنهم يشاهدون أو قد شاهدوا... إلخ.

ونظراً لهذه المزايا فقد شجع رجال الجيش استخدام نماذج دعم القرار. وهم يحبون هذه النظم لأنها لا تتخذ القرارات بل تزودهم بالمعلومات التي تساعد على اتخاذ القرار السليم. وبلغت أخرى فإن الكومبيوتر لا يحل محل متخذ القرار، ولكنه يلخص لهم المعلومات بطريقة تساعد على اتخاذ قرارات أفضل، وهذا هو المقصود بنظم دعم القرارات.

- الخطوة الرابعة هي تنمية الحلول البديلة للمشكلة. وفي هذه المرحلة يعتمد متخذ القرار على المداخل التي سبق استخدامها، والتي تقدم له إجابات جاهزة على العديد من الأسئلة التي ربما تكون مثارة في هذه المرحلة. ومن الحلول الممكنة لمشكلة نقص السيولة تخفيض قوة العمل، وبيع المعدات والأجهزة والمواد التي تقل حاجة الشركة إليها، وكذلك زيادة المبيعات.

- ونظراً لاختلاف إمكانية تنفيذ هذه الحلول وجدواها فإن الخطوة الخامسة هي تقييم الحلول البديلة. ويعني ذلك التعرف على أفضلها. وبالتحديد فإن السؤال المطروح في المثال الخاص بنقص السيولة هو : ما أفضل الطرق المتاحة لتحسين مستوى السيولة لمقابلة مدفوعات الأجور بالشركة؟ فبعض البدائل قد تكون أكثر تأثيراً من البعض الآخر، كما أن البعض قد يكون أصعب من الآخر عند التطبيق. فعلى سبيل المثال فإن زيادة المبيعات قد تكون حلاً جيداً للمشكلة، ولكن هذا الحل قد يكون من الحلول التي يسهل طرحها ويصعب تنفيذها. ذلك أنه قد يكون من الصعب زيادة المبيعات في المدى القصير، وبالتالي لا تكون زيادة المبيعات حلاً عملياً.

- وفي الخطوة السادسة يتم اختيار البديل الأفضل أو اتخاذ القرار الأنسب. وكما سنذكر لاحقاً فإن المداخل المختلفة لاتخاذ القرارات، توضح لنا أن هناك درجات مختلفة من التعمق في دراسة البدائل المتاحة لحل المشكلة التي تواجه متخذ القرار، وتوضح لنا بالتالي ما إذا كان متخذ القرار قد اختار الحل الأمثل أم أنه اختار أحد الحلول الممكنة. وهذه الخطوة هي أول ما يتبادر إلى أذهاننا عندما نتحدث عن اتخاذ القرار، ونعني بذلك تحديد مجموعة الإجراءات التي ستستخدم لحل المشكلة التي يواجهها المدير أو الشركة.
- والخطوة السابعة هي تنفيذ الحل أو البديل الذي وقع عليه الاختيار، أي نقله إلى الواقع العملي .

- والخطوة الثامنة والأخيرة هي متابعة التنفيذ. ومتابعة آثار التنفيذ من الخطوات المهمة لنجاح المنظمة. وعن طريق المتابعة نتعرف على ما إذا كانت المشكلة مازالت قائمة أم أنها قد انتهت، وما إذا كان البديل المستخدم قد أدى إلى مشاكل أخرى أو آثار جانبية تحتاج حلاً أم لا. وربما كان هذا سبب تمثيلنا لهذه الخطوات في شكل دائري في الشكل رقم (9-1). فإذا كان الحل قد حقق الهدف فإن المشكلة تكون قد انتهت وإلا فلا بد من استخدام حل آخر.

- ومن المهم أن نكرر أن النموذج السابق نموذج عام لإجراءات اتخاذ القرار، وقد يتم إتباعه بدقة في بعض الظروف، كما قد لا يتبع بنفس مستوى الدقة في ظروف أخرى، ولكنه يرسم صورة جيدة لهذه المجموعة من الإجراءات المعقدة.

### أنواع القرارات التنظيمية The Broad Spectrum of Organizational Decisions

نظراً لأن اتخاذ القرار عملية أساسية في المنظمات فإن القرارات ذاتها متعددة الأنواع، وتُعتبر فهم أنواع القرارات المختلفة التي تتخذ في المنظمة الخطوة الأولى لفهم طبيعة إجراءات اتخاذ القرارات. ولذلك فسندرس بين القرارات وفقاً لثلاث زوايا مهمة هي: مدى روتينية القرارات، ومدى المخاطرة المترتبة على القرار، وأخيراً من يقوم باتخاذ القرارات في المنظمة.

**القرارات المهيكلة وغير المهيكلة: Programmed and Nonprogrammed Decisions:** فكر في القرارات المتكررة التي يتم اتخاذها وفقاً لمجموعة من البدائل المحددة سلفاً. فعلى سبيل المثال فإن العامل على الأجهزة الكتابية الحديثة مثل معالجة الكلمات Wordprocessing قد يقرر نسخ عمل أحد الأيام على قرص أو أكثر من أقراص الكمبيوتر والاحتفاظ بها للرجوع إليها عند مواجهة أي مشكلة، قد تؤدي إلى تلف ذلك الملف المسجل على ذاكرة

الكومبيوتر، كما أن أحد مديري مطاعم الوجبات السريعة قد يقرر شراء بعض الخبز عندما يقل الموجود لديه. ويطلق على القرارات المشابهة للقرارين السابقين قرارات مهيكلة، أو قرارات روتينية تتخذ بواسطة المستويات الدنيا في المنظمة اعتماداً على خطوات سبق تحديدها بدقة.

وعلى العكس من النوع السابق فإن هناك نوعاً من القرارات التي لا يتكرر اتخاذها وتعتبر غير روتينية أو غير مهيكلة ولا يوجد لها بالتالي حلول جاهزة أو محددة سلفاً.

وفي مثل هذه الحالات فإن متخذ القرار يواجه حالات خاصة وظروفاً جديدة. فعلى سبيل المثال فإن أحد العلماء الذي يحاول علاج أحد الأمراض النادرة يواجه مشكلة غير محددة أو قرارات غير مهيكلة. وعلى العكس من ذلك أحد موظفي المشتريات الذي يقوم بإصدار أوامر الشراء عندما يصل الموجود من مساقات الأوراق مثلاً إلى مستوى معين ويتبع في ذلك خطوات محدده سلفاً، فالعالم الذي يحاول اكتشاف علاج لمرض نادر يحتاج إلى نوع التفكير الابتكاري ولا يعتمد على إجراءات جاهزة لحل المشكلة التي يواجهها.

وهناك نوع من القرارات النادرة غير المهيكلة يطلق عليه القرارات الاستراتيجية. وهي قرارات يتخذها رجال الإدارة العليا ولها آثار طويلة المدى على المنظمة. وتعكس القرارات الاستراتيجية رغبة الإدارة في توجيه المنظمة نحو اتجاهات جديدة، وفقاً لرسالة المنظمة وفلسفة إدارتها. فعلى سبيل المثال فإن الإدارة قد تقرر أن تنمو المنظمة بمعدل معين خلال فترة زمنية محددة، أو أن تسير على هدى بعض القواعد الأخلاقية التي أرستها، ويعتبر القراران السابقان وأمثالهما قرارات إستراتيجية؛ لأنها تؤثر على اتجاه المنظمة في المستقبل.

ويلخص الجدول (9-1) الفروق بين القرارات المهيكلة وغير المهيكلة من ثلاث زوايا

تمثلها الأسئلة الثلاث الآتية:

**أولاً :** ما نوع الأنشطة التي يتطلبها القرار؟ فالقرارات المهيكلة أو الروتينية تتطلب أنشطة شائعة روتينية بينما تتطلب القرارات غير المهيكلة أنشطة مميزة غير روتينية.

**ثانياً :** ما مقدار الاعتماد على السياسات الحالية للمنظمة؟ ففي حالة القرارات الروتينية أو المهيكلة فإن متخذ القرار يستطيع الاعتماد على مجموعة جاهزة من قواعد وسياسات وإجراءات العمل بالمنظمة. أما القرارات غير المهيكلة - غير الروتينية - فإن متخذها بحاجة إلى مجموعة مبتكرة من السياسات والإجراءات والحلول التي تستخدم لأول مرة بالمنظمة. وربما قدمت الحلول السابقة فائدة محدودة لمتخذ القرار.

**أخيراً:** من متخذ القرار؟ ليس من المدهش أن تتخذ القرارات غير العادية بواسطة رجال الإدارة العليا في المنظمة بينما يفوض رجال الإدارة الدنيا في إتخاذ القرارات الروتينية.

## جدول (9-1) مقارنة بين القرارات الهيكلية وغير الهيكلية:

هناك نوعان أساسيان من القرارات التنظيمية ، القرارات المبرمجة وغير المبرمجة - وهما يختلفان وفقاً لنوع الجهد المطلوب، ودرجة اعتماد الحلول على السياسات والاجراءات الموجودة بالمنظمة، والوحدة التي تتخذ القرار عادة

نوع القرار		المتغير
القرارات غير المبرمجة	القرارات المبرمجة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- معقدة، تعتمد على الابتكار</li> <li>- لا يوجد تأثير للخبرة السابقة</li> <li>- يتخذ رجال الادارة العليا عادة في شكل جماعات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بسيط، روتيني</li> <li>- تتأثر إلى حد كبير بالخبرة السابقة</li> <li>- المستويات الإدارية الدنيا</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نوع الجهد</li> <li>- الاعتماد على سياسات المنظمة</li> <li>- متخذ القرار</li> </ul>

**القرارات المؤكدة وغير المؤكدة: Certain and Uncertain Decisions** فكر في مدى سهولة اتخاذ القرار إذا كنا نعلم ما يحمله لنا المستقبل. فعلى سبيل المثال فإن أفضل قرارات الاستثمار في سوق الأوراق المالية يمكن إتخاذه إذا نظرنا إلى التغيرات الموجودة في صحيفة الغد. وبالتأكيد فإنه من المستحيل أن نعرف ما يحمله لنا الغد، ولكننا نكون أكثر تأكيداً من المستقبل في بعض الحالات بالمقارنة بالحالات الأخرى. ومن المرغوب فيه الحصول على درجة عالية من التأكد بشأن تأثير المتغيرات التي تبني عليها القرارات التنظيمية.

ويُعبّر عن درجة التأكد أو عدم التأكد بدرجة المخاطرة. ومن المؤكد أن جميع قرارات المنظمات تحتوي على قدر من المخاطرة يتراوح بين تأكد كامل أو عدم وجود مخاطرة إطلاقاً إلى عدم تأكد كامل أي القيادة في ظلام دامس أو درجة مخاطرة عالية. وحتى يمكن اتخاذ أفضل قرارات تنظيمية، فإن المديرين يحاولون التحكم في درجة المخاطرة التي يأخذونها أو إدارة الخطر بمحاولة تقليل درجته عن طريق الحصول على المعلومات المساعدة على ذلك.

**قضية عالمية:**

نظراً لإعطاء الإيطاليين أهمية كبيرة للتاريخ والعادات فإنهم لا يقبلون على تحمل المخاطرة، ويميلون إلى إتخاذ قرارات تتسم بالتحفظ. وعلى العكس من ذلك فإن الاستراليين يميلون إلى اتخاذ قرارات تتسم بقدر أكبر من المخاطرة.

وترتبط درجة المخاطرة في القرار باحتمال تحقق أو عدم تحقق النتائج المرغوبة، ولذلك فإن متخذ القرار يحاول جمع معلومات عن وقوع أحداث معينة بافتراض وقوع أحداث أخرى. فعلى سبيل المثال، فإن أحد المحللين الماليين قد يذكر في تقريره أن سعر سهم

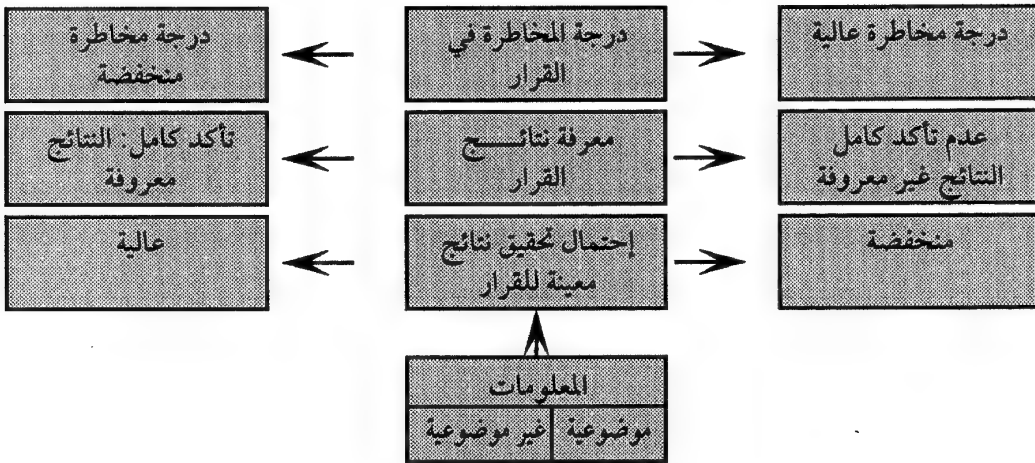
معين قد ينخفض في 80% من الحالات عندما ينخفض معدل الفائدة. كما أن أحد رجال الإحصاء قد يذكر في تقريره أن احتمال وجود درجة رطوبة عالية هو 50%، ذلك أنه في الماضي كانت هناك أمطار أو تساقط للثلوج في 50% من الحالات التي تتوفر فيها نفس الظروف الجوية. وربما اعتبرت تلك البيانات احتمالات موضوعية نظراً لأنها أسست على بيانات دقيقة ومؤكدة. وفي نفس الوقت فإن الكثير من القرارات تتخذ على أساس احتمالات شخصية - أي غير موضوعية ومؤسسة على التقدير أو الاعتقاد الشخصي (شكل 9-2). فعلى سبيل المثال فإن المقامر الذي يراهن على أن حصاناً معيناً سيفوز بالسباق لأن الحصان مسمى باسم ابنه، وكذلك الشخص الذي يتوقع أن تمطر السماء لأنه غسل سيارته؛ قد بنيا تقديرهما على أساس تقدير شخصي لا يستند إلى أي بيانات موضوعية.

ومن الواضح أن عدم التأكد حالة غير مرغوبة عند اتخاذ القرارات. ذلك أننا قد ننظر إلى كثير مما يقوم به متخذو القرارات في المنظمات على أنه محاولة لتخفيض درجة عدم التأكد (على سبيل المثال العمل على وضع المزايا في جانبهم وزيادة احتمال تحقق الأشياء المرغوبة) مما يساعدهم على اتخاذ القرار الأفضل. كيف تتعامل الشركات مع الظروف التي تتسم بدرجة عالية من عدم التأكد. أي عندما لا يستطيعون توقع المستقبل؟ تستطيع الشركات تخفيض درجة عدم التأكد عن طريق خلق علاقة بالمنظمات الأخرى. فكلما زادت معرفة الشركات بما ستفعله المنظمات الأخرى، كلما زاد تأكدها عند اتخاذ قراراتها. وهذا جزء من الاتجاه العام لصناع القرارات التنظيمية، وهو مواجهة عدم التأكد بزيادة قدرتهم على التنبؤ بما ستفعله المنظمات الموجودة في نفس البيئة التي يعملون بها. وهذه هي المنظمات التي يملك المديرون اتصالات كبيرة بها، وهي في الغالب المنظمات التي تعتبر أفعالها أمثلة تحتذيها المنظمة.

**والسؤال بصفة عامة هو :** ما الذي يخفف حالة عدم التأكد المصاحبة لاتخاذ القرارات؟ والإجابة هي المعلومات. فالمعلومات عن الماضي والحاضر تساعد عند التنبؤ بالمستقبل. وكلما كان المدير المعاصر قريباً وقادراً على الحصول على البيانات من مصادرها - وهي نظم المعلومات التي تستخدم الكمبيوتر - كلما كان قادراً على الحصول على المعلومات التي يحتاجها لاتخاذ قراراته. وبالتأكيد فإن تكنولوجيا المعلومات ساعدت المديرين على اتخاذ قراراتهم بسرعة عن طريق توفير المعلومات الكاملة الدقيقة لهم. ويتوفر الآن العديد من خدمات المعلومات الآتية المرتبطة بموضوع القرار لمتخذي القرارات عن طريق الأجهزة الإلكترونية.

وبالطبع فلا يمكن أن تأتي كل المعلومات التي يحتاجها متخذ القرار عن طريق الكمبيوتر، ذلك أن كثيراً من القرارات التي يتخذها المديرون تبنى على خبرة وحس

متخذي القرارات. ولكن هذا لا يعني أن نقرر أن الإدارة العليا تعتمد على معلومات غير موضوعية مع أن ذلك حقيقة. ولكننا نقرر أن خبراتهم التاريخية مع القرارات الناجحة والفاشلة يكون لها وزن كبير عند اتخاذهم للقرارات. وبلغه أخرى فإن متخذي القرارات يعتمدون على المعلومات والأساليب التي حققوا عن طريقها النجاحات الماضية. وتحقق هذه الاستراتيجية نجاحاً جزئياً لأن متخذ القرار صاحب الخبرة السابقة يستخدم المعلومات المتاحة له ذات الصلة بالقرارات الجديدة بطريقة جيدة. ويعني ذلك أن المديرين ذوي الخبرة في مجال معين يعرفون أفضل المعلومات المتاحة ذات الصلة بالقرارات التي سيتخذونها، كما أنهم أيضاً يفهمونها ويشرحونها بطريقة تساعد على اتخاذ أفضل القرارات. ولذلك فلا يجب الاندهاش من سعي المنظمات لتوظيف الإخصائيين ذوي الخبرات السابقة - كبار الأطباء والمحامين - في المجالات التي يتم فيها اتخاذ قرارات هامة. ويلزم تلك الخبرة العالية المعلومات التي تمكن أصحابها من تقويم المخاطرة المصاحبة لكل بديل من البدائل المتاحة لحل المشكلة، وتلك اللازمة لتخفيض حجم المخاطرة في بديل من تلك البدائل، ويساعد ذلك مرة أخرى على إتخاذ أفضل القرارات.



شكل (2-9) المخاطر المصاحبة لصنع القرار

تلخيص للمخاطرة المصاحبة للقرار: ترتبط درجة المخاطرة التي يحملها القرار باحتمال وقوع نتائج معينة (إحتمال كبير، وصغير) وتستخدم المعلومات الموضوعية وغير الموضوعية كأساس لتقدير احتمال وقوع نتائج القرار

**القرارات التي تتخذها المستويات العليا والقرارات التي تتخذها المستويات الأخرى:**

#### Top- Down and Empowerd Decisions

جرت العادة على أن يتخذ المديرون كل القرارات ماعدا القرارات التي لا أهمية لها. وفي الحقيقة فإن عالم السلوك التنظيمي هيربرت سايمون Herbert Simon الذي إستحق

جائزة نوبل عن أعماله الخاصة باقتصاديات اتخاذ القرار قد اعتبر اتخاذ القرار مرادفًا للإدارة. وفي رأيه فإن معاونين يقومون بتجميع المعلومات وتقديمها للرئيس الذي يستخدمها في اتخاذ القرار، ويعرف هذا بمدخل اتخاذ القرارات من أعلى لأسفل، ويضع هذا المدخل قوة اتخاذ القرار في يد المدير، ويترك المستويات الدنيا تتمتع بقدرة محدودة أو لا تتمتع إطلاقًا بأي قدرة على اتخاذ القرار. وإذا كان هذا يبدو شيئًا عاديًا فإن هذه هي الطريقة التي اتبعتها المنظمات في الماضي. وقد ظهر في مجال الإدارة نمط جديد زادت شهرته هذه الأيام في مجال اتخاذ القرارات وهو مدخل تمكين المستويات الدنيا من اتخاذ القرارات الهامة Empowered Decision Making وهو يقوم على السماح للعاملين باتخاذ القرارات المرتبطة بوظائفهم دون الحصول على موافقة رؤسائهم. وكما هو واضح فإن هذا المدخل يعطي العاملين الحق في اتخاذ القرارات اللازمة لإنجاز أعمالهم بدرجة عالية من الكفاءة. ومنطق الداعين لهذا المدخل أن من يقومون بأداء عمل معين يعرفون أكثر من غيرهم متطلبات التفوق في أداء هذا العمل، ولذلك فإن إسناد اتخاذ قرارات في هذا الشأن لغيرهم لا يستند إلى منطق جيد. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه عندما يتخذ العاملون قراراتهم بعد تأهلهم لذلك، فإنهم يكونون أكثر قبولاً لنتائجها. فإذا كان القرار جيدًا فإنهم يشعرون بالفخر؛ لأنهم أصحابه، أما إذا كان سيئًا فإنهم يتعلمون درسًا مفيدًا ينفعهم في المستقبل. أما إذا لم يكن القرار جيدًا ولا سيئًا فإن العاملين يكونون أكثر إلتزامًا بالعمل، وفقا للقرارات التي اتخذوها بأنفسهم بالمقارنة بما لو كان غيرهم هو متخذ القرار. وهذا الإلتزام مهم لاستمرار المنظمة في العمل بكفاءة ونشاط.

ويدعم كثير من الشركات هذه الأيام العاملين فيها لاتخاذ أنواع متنوعة من القرارات. فعلى سبيل المثال فإن سلسلة الفنادق رتزكارلتون Ritz-Carlton أعطت كل عامل من العاملين فيها الحق في إنفاق مبلغ قدره 2000 دولار أو أقل في اليوم الواحد لإصلاح أي أصل من أصول المنظمة بحاجة إلى إصلاح. ولم يعد خدم الغرف في الفنادق بحاجة ملء طلب لاستبدال اللمبات الكهربائية المحروقة بغيرها ثم رفع هذا الطلب إلى المستويات الأعلى للموافقة على ذلك، بل إن باستطاعته توجيه الشخص المسئول للقيام بالوظيفة المطلوبة فوراً (شكل 9-3).

وكما تدعم الشركات المرءوسين لاتخاذ القرارات، فإنها تدعم أيضاً فرق العمل لاتخاذ القرارات اللازمة لإنجاز الأعمال المكلفين بها. فعلى سبيل المثال فإن العاملين بمصنع الصناديق بشركة تشيزبايك Chesapeake لمواد التعبئة بولاية ميريلاند بأمريكا منظمون فيما يشبه ثمان وحدات داخلية. وقد أطلقت أيدي العاملين في هذه الوحدات لاتخاذ القرارات المهمة مثل البت في أوامر شراء المواد والمعدات الجديدة، ومراجعة أو تقييم



شكل (9-3) فريق الحمار الوحشي  
بوحدة الأفلام البيضاء والسوداء بشركة  
كوداك

حقق عدد من العاملين بوحدة الأفلام  
البيضاء والسوداء بشركة كوداك نجاحات  
كبيرة نظراً لأن الإدارة دعمتهم وترك  
لهم حرية اتخاذ القرارات المرتبطة بكيفية  
أدائهم للأعمال المطلوبة منهم ويطلق  
عليهم تعبير "فريق الحمار الوحشي"  
Team Zebra \*

يشبه ثمان وحدات داخلية. وقد أطلقت أيدي العاملين في هذه الوحدات لإتخاذ  
القرارات المهمة مثل البت في أوامر شراء المواد والمعدات الجديدة، ومراجعة أو تقييم  
أداء الوحدة. وبالتأكيد فإن مفهوم فرق العمل التي تدير نفسها الذي سبق شرحه في  
الفصل السابع يتضمن دعم أفراد الفريق بانتظام بالقدرة على اتخاذ القرارات الهامة.

### قضية أخلاقية:

قام 27 من العاملين من مختلف المستويات بمجموعة ماجيور Magure Group للهندسة المعمارية  
بالعمل معاً لمدة ثمانية أشهر لتنمية قواعد الأخلاق المهنية للالتزام بها والحكم على سلوكهم في  
ضوئها. وتعتبر قراراتهم بشأن القضايا الأخلاقية التي تظهر أثناء أدائهم للعمل - مثل تعارض  
الاهتمامات الرئيسية - من أهم أسباب شهرة هذه الشركة في مجال السلامة والبعد عن الخطأ.

### العوامل المؤثرة على القرارات في المنظمات

#### Factors Affecting Decisions in Organizations

أخذاً في الاعتبار أن اتخاذ القرارات عملية أساسية في المنظمات، فإن هذه الإجراءات  
تتأثر بعوامل كثيرة. وفي الحقيقة فإن القرارات التي تتخذ في المنظمات تتأثر بالمستويات  
الثلاث التي تم دراستها في مجال السلوك التنظيمي وهي: الأفراد، والجماعات  
والمنظمات، بالإضافة إلى الثقافة القومية. وسنشرح في هذا المبحث العناصر الأربع  
السابقة.

### نمط القرار: الفروق الفردية في صنع القرار

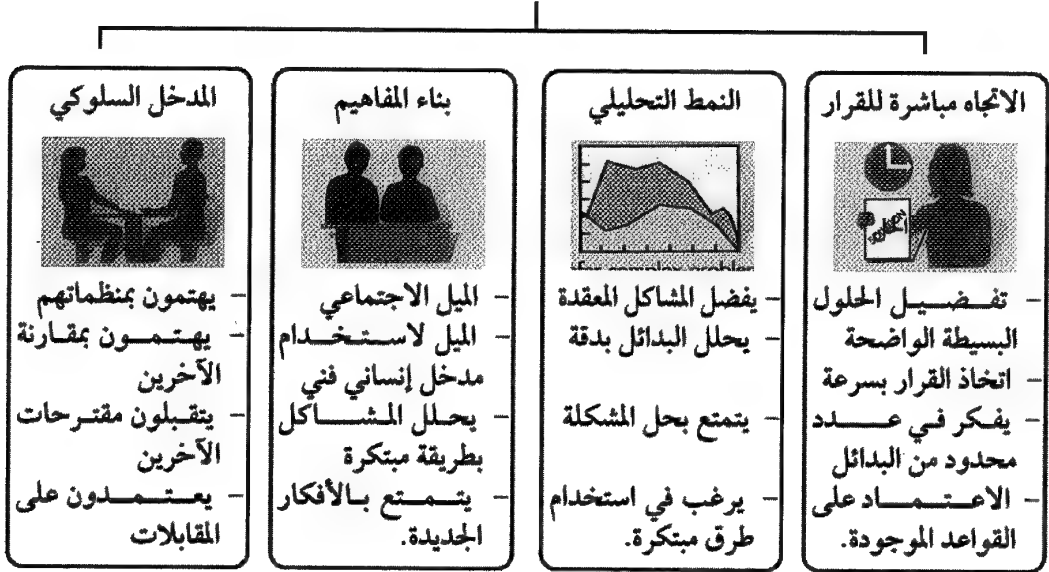
#### Decision Style : Individual Differences in Decision Making

هل يتخذ جميع الأفراد قراراتهم بنفس الطريقة؟ هل هناك فروق بين المداخل التي



قراراتهم على الآخرين. وفوق ذلك فإن بعض الناس يتبعون أساليب المنطق والتحليل عندما يحاولون حل إحدى المشاكل، بينما يعتمد البعض الآخر على البديهية والابتكار عند اتخاذ قراراتهم. ولذلك فمن الواضح أنه توجد فروق بين مداخل متخذي القرارات لحل المشاكل. ويحدد نموذج أشكال القرار أربعة أنماط رئيسية للقرارات (شكل 4-9).

### أنماط القرارات



شكل (4-9) تلخيص لنموذج أنماط اتخاذ القرارات  
يميل الناس لاتباع أحد أربع مداخل ملخصة في هذا الشكل

### التوجه المباشر Directive Style

يتميز هذا النمط من متخذي القرارات بتفضيل الحلول البسيطة الواضحة. ويتخذ الناس من هذا النمط قراراتهم بسرعة نظراً لأنهم يعتمدون على كمية محدودة من المعلومات، ويفحصون عدداً محدوداً من البدائل، كما أنهم يفضلون الاعتماد على القواعد الموجودة عند باتخاذ قراراتهم، وهم يستخدمون بجرأة مكانتهم الاجتماعية والوظيفية لتحقيق أهدافهم.

وعلى العكس من النموذج الذي يتوجه مباشرة لاتخاذ القرار ذلك النمط الذي يتوجه إلى تحليل آثار القرار. هؤلاء الذين تتوفر لديهم الرغبة في التفكير في الحلول المعقدة التي تبنى على عوامل غير محددة. ويميل الأفراد من هذا النمط إلى تحليل قراراتهم بحرص، ويستخدمون أكبر قدر ممكن من المعلومات. ويشعر هذا النوع بمتعة عند حل المشاكل. إنهم يريدون الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة للمشكلة كما أنهم يستخدمون أفضل الطرق للوصول إليها.

وبالمقارنة بمن يتجهون مباشرة إلى حل المشكلة، وبمن يتبعون أسلوب التحليل فإن من يعتمدون على بناء وتطبيق المفاهيم العامة لاستخدامها لاحقاً في حل المشكلة التي يواجهونها يتبعون مداخل أكثر تأثراً بالظروف الاجتماعية عند توجيههم لحل مشاكل المنظمة. وبلغه أخرى فإنهم يتبعون مدخلاً إنسانياً فنياً عند اتخاذهم للقرار. وعندما يحاولون اتخاذ أحد القرارات فإنهم يفكرون في مجموعة كبيرة من البدائل، ويحلّون مشاكلهم بطريقة مبتكرة. ويتميز هذا النمط بالتفكير كثيراً في المستقبل وبالشعور بالمتعة عندما يبتكرون أفكار جديدة لحل المشاكل التي يواجهونها.

أما العاملون الذين يركزون على السلوك فإنهم يهتمون إلى حد كبير بالمنظمات التي يعملون بها، وكذلك بالتنمية الشخصية لزملائهم في العمل. إنهم يتميزون بدعمهم القوي للآخرين وباهتمامهم بنجاح الآخرين، وكثيراً ما يمدون يد العون للآخرين لتحقيق أهدافهم. وهم يتميزون بتقبل مقترحات الآخرين، وهم لذلك يميلون إلى عقد الاجتماعات لاتخاذ قراراتهم.

ورغم أنه قد يغلب على معظم المديرين اتباع أحد الأنماط الأربع السابقة، فإنهم عادة ما يستخدمون أكثر من نمط واحد عند اتخاذهم لقراراتهم. وفي الحقيقة فإن من يستطيعون التحول من نمط لآخر - هؤلاء الأكثر مرونة في مداخلهم لاتخاذ القرار - يتمتعون بنمط شخصي على درجة عالية من التعقد ربما يكون خاصاً بهم. ومع ذلك فإن النمط العام لمتخذ القرار يوضح لنا الكثير من طريقة المدير في اتخاذ القرار، ولذلك فليس من المستغرب أن يحدث النزاع عادة بين المديرين الذين يتبعون أنماطاً مختلفة لاتخاذ القرار. فعلى سبيل المثال فإن أحد المديرين الذين يتبعون المدخل المباشر لاتخاذ القرار قد يجد صعوبة في تقبل البطء، والتحركات المحسوبة التي يتميز بها مرءوسه الذي يتبع الأسلوب التحليلي عند اتخاذ القرار.

وتفيد معرفة أنماط متخذي القرارات التنظيمية كثيراً في فهم العلاقات الاجتماعية بالمنظمة، ومن هذا المنطلق نرى العلماء مخزون أنماط القرارات، وهو عبارة عن استقصاء صمم للتعرف على القوة النسبية لأنماط اتخاذ القرارات لدى العاملين. فكلما ارتفعت الدرجات التي يحصل عليها أحد المديرين كشخص ميال لاستخدام نمط معين أو مدخل معين من مداخل استخدام القرارات كلما زاد احتمال أن يسيطر هذا المدخل على قراراته في المستقبل. (وحتى نوضح لك كيفية استخدام هذا الاستقصاء لقياس أنماط اتخاذ القرارات انظر التدريب المعنون "اختيار السلوك التنظيمي" الموجود في نهاية الفصل).

وقد أظهرت البحوث التي استخدمت استقصاء مخزون أنماط القرارات بعض النتائج المثيرة. فعلى سبيل المثال فعندما تم استقصاء مجموعة من رؤساء الشركات، فإن درجاتهم

كانت متساوية تقريباً بالنسبة للأنماط الأربعة. فلم يظهر نمط مسيطر يتبعونه غالباً عند اتخاذهم للقرارات، بل ظهر أنهم يتحولون بسهولة من نمط لآخر. وبالإضافة إلى ذلك فإن كل مجموعة يشيع بينها استخدام نمط معين يختلف في المتوسط عن الأنماط التي تستخدمها المجموعات الأخرى من متخذي القرارات. فعلى سبيل المثال فإن القادة العسكريين يحصلون على درجات عالية في الأنماط التحليلية، ويميلون بالتالي إلى استخدامها، ولم يكن هؤلاء مستبدون كما هو معتقد عنهم، بل كانوا أكثر اهتماماً بالمفاهيم والنظريات وأكثر اهتماماً بالمرءوسين عند اتخاذهم للقرارات. وقد رسمت هذه النتائج صورة أكثر إنسانية، وأقل ميلاً للاعتماد على السلطة لضباط الجيش بالمقارنة بتوقعات الكثيرين عنهم. والخلاصة: أن الناس يستخدمون مداخل مختلفة عند صنع قراراتهم. وبالمقارنة بالمهارات الشخصية لمتخذي القرارات فإن أنماط شخصياتهم تقودهم إلى اتباع مداخل مختلفة عند اتخاذهم للقرارات. ويعني ذلك أنهم يكونون نماذج مختلفة لصناعة القرار. ومع أن البحوث الخاصة بأنماط اتخاذ القرارات تعتبر حديثة نسبياً فإن فهم الفروق بين الأنماط المختلفة لاتخاذ القرار تعتبر عاملاً أساسياً لفهم الصراع المحتمل بين متخذي القرارات.

#### تأثير الجماعة: قضية مزايا وعيوب : Group Influences: A Matter of Trade-Offs

من المتوقع أن يكون للجماعات تأثيرات إيجابية وسلبية مهمة على القرارات التي تتخذ في المنظمات، وقد قلنا من المتوقع نظراً لأن تنوع العوامل المؤثرة على القرارات يجعل من الصعب التأكد من أن التأثير الإيجابي أو السلبي سوف يتحقق في الواقع. ومع ذلك فما زال من المفيد فهم القوى الأساسية المحتمل أن يكون لها تأثير على اتخاذ المجموعات لقراراتها في المنظمة.

**المزايا المتوقعة لاتخاذ الجماعات للقرارات : Potential Benefits of Decisions-Making Groups** ليس هناك شك أن هناك الكثير من المزايا التي قد تحصل عليها المنظمة نتيجة لاتخاذ القرارات بواسطة الجماعات. وأول هذه المزايا هو زيادة المعلومات والمعارف المتاحة لاتخاذ قرار إداري جيد. وبلغة أخرى فقد يكون هناك تجميع للمصادر. وميزة أخرى مرتبطة بالميزة السابقة أنه قد يتم تخصيص العمل بين أعضاء الجماعة، ويعني ذلك الحصول على مزايا التخصص وأهمها قيام كل شخص بالأعمال المؤهل لها أفضل تأهيل، وذلك يؤدي إلى تحسين أداء الجماعة.

وميزة هامة أخرى هي أن قرارات الجماعة تحظى بقبول أكثر - عادة - من القرارات التي يتخذها الأفراد. فالتوقع أن يفهم المشاركون في صنع القرارات هذه القرارات جيداً وأن يلتزموا بتنفيذها في المستقبل أكثر مما لو كانت هذه القرارات قد اتخذها غيرهم.

### المشاكل المتوقعة نتيجة لاتخاذ الجماعات للقرارات: *Potential problems of Decision-Making Groups*

بالطبع فإن هناك بعض المشاكل المرتبطة باتخاذ القرارات بواسطة جماعات العمل. وأول هذه المشاكل هو: طول الوقت الذي تتخذ فيه القرارات - أو تضييع الوقت في المناقشات. فالوقت الذي ينفقه أعضاء الجماعة في الحديث والقضايا الاجتماعية قد يكون طويلاً مضيئاً للجماعة ومكلفاً للمنظمة.

ومشكلة أخرى مرتبطة باحتمال اختلاف وجهات نظر أعضاء الجماعة حول بعض القضايا المهمة مما يؤدي إلى تولد البغض والحقد والنزاع بينهم. ومن المعروف أن الاختلاف البناء يؤدي إلى أداء أفضل، أما الاختلاف الهدام فإنه يؤثر سلباً على قرارات الجماعات وبالتأكيد فإنه في ظل سعي البعض إلى تجميع مصادر القوة واحتيال الأفراد لفرض آرائهم على الآخرين، كما أن عدم الاتفاق قد يؤدي إلى نمو مشاعر سيئة بين أفراد الجماعة.

وفي النهاية فقد لا تكون الجماعة مفيدة نظراً لتعرض أعضائها لإرهاب قائدها، فالجماعة المكونة من أعضاء يوافقون دائماً على مقترحات القائد لإرضائه مما يثبط المناقشة الصادقة المفتوحة للحلول المقترحة. وفي ضوء ما تقدم يمكننا أن نفهم المثل القديم القائل: بأن اللجان تغير الجمل إلى حصان.

### التفكير الجماعي: قد يشكل الارتباط القوي بين أفراد الجماعة خطراً على قراراتها

#### *Groupthink: Too Much Cohesiveness Can be a Dangerous Thinking*

كما سبق أن ذكر في الفصل السابع فإن أعضاء الجماعة قد يهتمون كثيراً في بعض الأحيان بالمحافظة على الجماعة، ويعني ذلك عدم رغبتهم في تحدي قرارات الجماعة. وعندما يحدث ذلك فإن أعضاء الجماعة يعزلون أنفسهم عن المعلومات الخارجية، وتأخذ عمليات التفكير البناء في التلاشي. ويطلق على هذا الوضع: التفكير الجماعي.

### قضية عالمية:

نظراً لأن التفكير الجماعي يقوم على اتجاه أعضاء الجماعة للاستجابة إلى ضغوط زملائهم، فإن هذه المشكلة قد تحدث غالباً في الدول التي يهتم الأفراد فيها بشعور الآخرين مثل اليابان أكثر من الدول التي يزيد اهتمام الأفراد فيها بأنفسهم عن اهتمامهم بالآخرين مثل الولايات المتحدة.

وحتى نوضح لك تأثير التفكير الجماعي، فإننا ندعوك إلى التفكير في الحادث المأساوي الذي نتج عن قرار إطلاق المركبة الفضائية تشالنجر في يناير 1986م. فتحليل المناقشات بين كبار المديرين يوضح أن وكالة الفضاء الأمريكية قد اتخذت قرار إطلاق المركبة تشالنجر بالرغم من تحذير المهندسين. وقد اتخذ المديرون هذا القرار متأثرين بشعور



شكل (5-9) تلخيص للتفكير الجماعي

يحدث التفكير الجماعي عندما يؤدي التماسك الشديد بين أعضاء الجماعة إلى قتل المعارضة الإيجابية لقرارات الجماعة مما يؤدي إلى انخفاض مستوى جودة قراراتها

سائد بينهم وهو عدم وجود أي مخاطرة اعتماداً على النجاحات السابقة التي حققتها الوكالة. وقد كان بينهم تعاون وثيق جداً كما أنهم كانوا يعملون تحت ضغط عدم وجود مبرر لأي تأخير إضافي مما تسبب في عدم وجود أي معارضة للقرار، وبذلك ظهرت خدعة اتفاق الجميع على القرار. ويمكنك فحص الشكل (5-9) للتعرف على توضيح أدق للتفكير الجماعي والحصول على إرشادات لمقاومته.

وربما تتخيل، وهذا قد يكون صحيحاً، أن التفكير الجماعي يحدث كثيراً في الدوائر الحكومية، كما يحدث أيضاً في القطاع الخاص، ولكنه في حالة القطاع الخاص لا يتعرض لنفس القدر من الدعاية والتشهير التي يتعرض لها القطاع الحكومي والقطاع العام. فعلى سبيل المثال فإن تحليل الاستراتيجيات الإدارية للشركات الكبرى مثل لوكهيد وكرايسلر قد أوضح أن فشل الإدارة العليا في هذه الشركات في الاستجابة لتغيرات السوق هو الذي أوصل هذه الشركات في بعض الفترات إلى حافة الإفلاس. والمشكلة هي أن أعضاء الجماعات المتماسكة قد تتكون لديهم ثقة عمياء في قرارات الجماعة، وبذلك لا يتسرب إليهم أي شك في هذه القرارات (فقد يعتقدون مثلاً أن الجماعة تعرف الواقع بدقة). وقد يؤدي ذلك إلى إرجاء تفكير الأعضاء الإيجابي لمصلحة تحقيق الاتفاق بين أعضائها. وعندما يصبح ولاء أعضاء الجماعة لبعضهم قويا، ربما يهملون معلومات أساسية مفيدة تأتي من مصادر أخرى تحمل أي تحد لقرارات الجماعة. والنتيجة أن قرار الجماعة قد تتصف بالرسمية، وعدم العقلانية بل وربما يكون غير أخلاقي. (ولحسن الحظ فإن هناك عدداً من الخطوات الثابتة التي يمكن اتخاذها للابتعاد عن التفكير الجماعي. وللتعرف على بعض هذه المقترحات راجع قسم الإرشادات التالي).

### استراتيجيات للتغلب على التفكير الجماعي : Strategies for Avoiding Groupthink

نظراً لأن لدى العملاء فهماً جيداً لأسباب وجود التفكير الجماعي فقد أصبح بإمكانهم أن يقدموا بعض الاستراتيجيات التي تضعف تأثير العوامل المسببة له، ومنها:

1- تنشيط توجيه الأسئلة الواضحة. يوجد التفكير الجماعي نتيجة لخوف أعضاء الجماعة عليها من التحطم. ولذلك فإن على قادة المنظمات أن يشجعوا أعضاء الجماعة على الشك في جميع الحلول، وأن يتفادوا الوصول إلى اتفاق مبكر. وقد يكون من المفيد أحياناً لعب دور الشيطان الذي يفرق الآراء - بمعنى العمل بعناية لاكتشاف الأخطاء في الحلول المطروحة على الجماعة. وعندما يحدث ذلك فإن الجماعة تتخذ قرارات أعلى جودة. وفي الحقيقة فإن بعض رجال الإدارة العليا في الشركات يستخدم تدريبات يوجب فيها الصراع عمداً بين أعضاء الجماعة حتى تكتشف الجوانب السلبية للقرار قبل فوات الأوان. ولا يعني ذلك أن تقول: بأن الجدل أحد الخصائص الأساسية للقادة، ولكن ما نعنيه هو أن توجيه الأسئلة التي لا تحمل طابع التهديد لتشجيع مناقشة الجوانب الإيجابية والسلبية للقرار يمكن أن يكون مفيداً في تحسين جودة القرارات التي تتخذها جماعات العمل.

2- استخدم الجماعات الفرعية Subgroups. نظراً لأن القرار المتخذ بواسطة جماعة واحدة قد يكون عرضه للتفكير الجماعي، لذلك فإن اقتراح القرار بواسطة جماعتين فرعيتين يمثل مراجعة مفيدة فحواها عدم وجود هذا الخطر. فإذا اختلفت الجماعات الفرعية فإن هذا الخلاف قد يثير مناقشة للقضايا المهمة موضع الخلاف أما إذا اتفقت تلك الجماعات الفرعية فإن هذا قد يدعم الثقة في النتائج التي توصلوا إليها نسبياً. ويعني ذلك أن الاحتمال الأغلب هو أن هذه النتائج ليست كلها متولدة عن التفكير الجماعي.

3- راجع نواحي القصور في القرارات. عندما يحدث التفكير الجماعي فإن أعضاء الجماعة يشعرون بأنهم يفعلون الشيء الصحيح. ويؤدي الشعور بالكمال الموجود لديهم إلى تقليل ميلهم لمراجعة البيانات المعاكسة لذلك الشعور. فإذا عرف الأعضاء آثار ومحددات قراراتهم فقد يصبحون أكثر تقبلاً للآراء التي تسعى لتصحيح مسار الجماعة. تذكر أنه لا يوجد قرار خال من القصور. فإذا سألنا الآخرين أن يوضحوا لنا شكوكهم المرتبطة بقرار الجماعة، فإن هذا قد يساعدنا على إبعاد الشعور الكاذب بالكمال الذي يساهم في وجود التفكير الجماعي.

4- اعقد اجتماعاً ثانياً لمناقشة القرار. عليك أن تعطي أعضاء الجماعة فرصة ثانية للتعبير عن آرائهم في القرار، والتحدث عن أي نوع من الشكوك التي تساورهم

بشأنه، وطرح أي أفكار جديدة بشأنه قبل البدء في تنفيذ القرار الذي اتخذه. وقد اعتاد ألفرد سلون Alfred P. Sloan رئيس شركة جنرال موتورز الأسبق أن يؤجل تنفيذ أي قرار هام حتى تحل جميع الخلافات التي ثارت بشأنه بين أعضاء الجماعة التي اتخذه. ذلك أن أعضاء الجماعة قد يتعجلون باتخاذ القرار إذا تعبوا من مناقشته خلال إحدى الجلسات، ولذلك فإن طرحه للنقاش مرة أخرى قد يكون وسيلة مفيدة للتأكد من أن الحل الذي تمت الموافقة عليه مازال يبدو جيداً بعد تركه فترة ما.

وأخذاً في الاعتبار الأضرار الشديدة التي قد تتعرض لها المنظمة نتيجة للتفكير الجماعي، فقد يكون من الحكمة الإدارية استخدام الاستراتيجيات البسيطة السابقة. ذلك أن البديل وهو مواجهة آثار التفكير الجماعي يوجب التفكير العميق في قضية أو مشكلة التفكير الجماعي.

#### تأثير المنظمات على القرارات : Organizational Influences on Decisions

أكدنا حتى الآن نواحي القصور البشرية والتميز التي تؤثر سلباً على اتخاذ القرارات، وإتماماً للمناقشة فعلينا أن لا نهمل بعض العوامل التنظيمية التي تؤثر على اتخاذ قرارات منطقية. وبالتأكيد فإن الكثير من الظروف التي يواجهها متخذو القرارات التنظيمية لا تدعم قدرتهم على ذلك بل تؤثر عليها تأثيراً عكسياً.

وأحد هذه الظروف هو ضغط الوقت. ذلك أن كثيراً من القرارات الإدارية يتم اتخاذها تحت ضغط الوقت، وفي مثل هذه الظروف فإنه من المستحيل استقصاء كل الظروف واتخاذ قرار جيد. ويحدث هذا في العادة عندما تواجه المنظمة أزمة تتطلب قراراً سريعاً. وهنا وعندما يشعر متخذ القرار بالضغط عليه للإسراع في ذلك فإنه يلجأ عادة إلى انتقاء عدد محدود من البدائل، وقدراً محدوداً من المعلومات، وبذلك تنقلص قدرته على اتخاذ قرار جيد، وهي القدرة التي تزيد عندما يتوفر له الوقت الذي يمكنه من الحصول على أغلب المعلومات المتاحة وفحص كل البدائل الممكنة وهي متطلبات أساسية لاتخاذ قرار جيد.

وقد تتأثر جودة قرارات المنظمة أيضاً بضغط سياسة حفظ ماء الوجه. وبلغه أخرى: فقد يتخذ الناس القرارات التي تحسن صورتهم لدى الآخرين. ولو لم يكن ذلك هو الأفضل بالنسبة للمنظمة. تخيل على سبيل المثال ما يمكن أن يقوم به الموظف من تحريف للمعلومات، إذا شعر أن القرار المتخذ بناءً على المعلومات السليمة قد يضر بوظيفته. ولسوء الحظ فإن سوء استخدام المعلومات لدعم القرارات المرغوبة أمر شائع.

#### قضية عالمية :

حفظ ماء الوجه مهم بالنسبة لكل إنسان، ولكنه أكثر أهمية في المجتمعات الآسيوية. ما تأثير

ذلك عند أداء نشاط تجاري في هذه الدول؟

وقد أظهرت إحدى الدراسات للسياسة حفظ ماء الوجه أن رجال الأعمال الذي يشاركون في جماعات صنع القرار يميلون لاتخاذ قرار مناسب - وليس الأنسب - بدلاً من الوقوع في مخاطرة التصادم مع زملائهم. وبالإضافة إلى هذا سبق فإين أحد المهتمين باستخدام التطعيم لمقاومة الأنفلونزا استمر في تجميع الأدلة لدعم مشروعه الخاص بتطوير لقاح ضد هذا المرض مع أن احتمال انتشاره كان 2% فقط. ومن الواضح أن الناس يتخذون القرارات التي تحسن التطابع الغير عنهم حتى وإن لم تكن هي القرارات الأفضل بالنسبة لمنظمتهم.

### تأثير الاختلافات الثقافية على صنع القرار:

#### Cultural Differences in Decision Making:

قد يرى البعض أن الناس هم الناس، وأن إجراءات صنع القرار واحدة في العالم كله، ولكن ذلك ليس على إطلاقه. فحتى لو اتبع الناس نفس الخطوات الأساسية عند اتخاذهم للقرارات، فما زالت هناك اختلافات كبيرة بين الناس الذين يعيشون في بيئات مختلفة عند تنفيذهم لتلك الخطوات - أي عند اتخاذهم القرارات. وقد تكون بعض هذه الاختلافات مثيرة للدهشة نظراً لأننا نقبل دون أي مناقشة الطريقة التي تؤدي بها الأشياء الأساسية - ومنها طريقة اتخاذ القرارات - في بلادنا.

افترض على سبيل المثال أنك تنفذ مشروعاً معمارياً ضخماً وأن أحد كبار الموردين الذين يزودونك ببعض الاحتياجات الهامة سوف يتأخر عن مواعيده عدة أشهر. ما الذي ستفعله؟ ربما تفكر أن هذا سؤالاً سخيفاً، وتجب ببساطة أنك ستستبدله بمورد آخر. وهذا عادة ما يفعله الأمريكيون. أما إذا كنت من تايلاند أو إندونيسيا أو ماليزيا فإن هناك احتمالاً لأن تقبل ذلك الوضع وتعتبره جزءاً من قدرك وتقبل إرجاء موعد التسليم. وبلغة أخرى فإن المديرين ذوي الثقافة الغربية قد ينظرون إلى تأخر المورد ويعتبرونه مشكلة تحتاج إلى قرار حلها. أما المديرون ذوو الثقافة الشرقية فإنهم ربما لا يعتقدون أن هناك مشكلة بحاجة إلى حل. وعلى ذلك فإنه رغم أن اتخاذ القرار يبدأ بالشعور بوجود مشكلة بحاجة إلى حل، فإن بعض الناس قد لا يعتبرن أن هناك مشكلة أصلاً رغم أن غيرهم يعتبرها كذلك.

وهنا اختلاف بين الثقافات أيضاً بشأن من يتخذ القرار. ففي الثقافات التي تثن دور الفرد فإن القرارات الفردية أمر شائع. أما الثقافات التي تثن دور الجماعة مثل اليابان فمن غير المتوقع من أي شخص أن يتخذ قراراً مالم يحظ بموافقة زملائه.

### قضية عالمية:

من الواجب ان تعرف أن فكرة الحصول على موافقة الزملاء المسبقة على القرار ذات جذور تضرب في عمق الثقافة اليابانية. فلا يتخذ قرار في المنظمات اليابانية ما لم يوافق الجميع عليه، ولذلك فإن العاملين يفهمون جيداً كيف تعمل المنظمة. ولكن معظم الأمريكيين قد يعتبرون ذلك الاتفاق أمراً غير ضروري. وأنه نوع من التعذيب البطيء.



كذلك فقد تمتد الاختلافات الثقافية لمن يتوقع منه اتخاذ القرار ففي السويد على سبيل المثال فإن العاملين على كافة المستويات يشاركون في اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم. وفي الحقيقة فإن من الأشياء العادية أن يهمل أهل السويد التنظيمات الهرمية الموجودة بالمنظمات، ويتصلون مباشرة بمتخذ القرار بصرف النظر عن المستوى الإداري الأعلى الذي يشغله. أما في الهند حيث يشيع الاستبداد فإن أخذ آراء المرءوسين قبل صنع القرار يعتبر دليلاً على ضعف المدير.

وبالإضافة إلى ما سبق فهناك فروق ثقافية مردها الوقت المطلوب لصناعة القرار. ففي الولايات المتحدة على سبيل المثال فإن إحدى علامات جودة متخذ القرار هي الحسم - بمعنى الرغبة في اتخاذ القرارات الهامة دون أي تأخير. ومع ذلك فإن أهمية ضغط الوقت تقل. ففي مصر على سبيل المثال كلما زادت أهمية القرار كلما زاد طول الوقت المتوقع أن ينفقه متخذ القرار ليكون قراره جيداً. وفي الشرق الأوسط بصفة عامة فإنه ينظر إلى القرار المتخذ بسرعة على أنه من التعجل.

وكما أوضحنا الأمثلة السابقة فإن هناك بعض الفروق العامة في كيفية اتخاذ الناس من ذوي الثقافات المختلفة للقرارات وكيفية تنفيذها. ويعتبر فهم هذه الفروق الخطوة الأولى لتنمية إستراتيجية مناسبة لأداء الأعمال على المستوى الدولي.

### كيف يتخذ الأفراد قراراتهم؟ : How Are Individual Decisions Made?

الآن وبعد الفراغ من توضيح أنواع القرارات التي يتم اتخاذها بالمنظمات فمن الممكن أن نتحدث عن كيفية اتخاذ هذه القرارات. ربما نتساءل عن المقصود بذلك. فربما تعتقد أنك تقوم بالتفكير في المشكلة المعروضة فترة زمنية طويلة كانت أم قصيرة ثم تتبني أفضل الحلول الممكنة. وقد يكون ذلك حقيقة، ولكن هناك أموراً أكثر من ذلك يمر بها متخذ القرار. وفي الحقيقة فإن علماء السلوك التنظيمي قدموا لنا عدداً من المداخل التي تشرح كيفية اتخاذ الأفراد لقراراتهم. وسنشرح هنا أهم ثلاثة من تلك المداخل.

### مدخل القرارات الاقتصادية الرشيدة : البحث عن أفضل الحلول :

#### The Rational Economic Model: In Search of the Ideal Decision

نعتقد جميعاً أننا نفكر بمنطق ونتخذ أفضل القرارات الممكنة، ولكن السؤال هو ما الذي نقصده بالقرار الرشيد؟ يرى العلماء أن القرار الرشيد هو الذي يعظم فرصة تحقيق أهداف الفرد أو الجماعة أو المنظمة. ما الطريقة الأكثر رشداً التي يمكن أن يتبعها الفرد عند اتخاذ القرار؟ اعتمد رجال الاقتصاد المهتمون بالتنبؤ بالأسعار وحالة السوق على نظرية الرجل الاقتصادي الرشيد لاتخاذ القرار التي تفترض أن القرارات المتخذة هي القرارات المثلى من أي وجه من الوجوه. وعلى ذلك فإن الاقتصادي الرشيد هو الذي يتخذ القرار

الذي يعظم الربح عن طريق البحث المستمر عن أفضل حل للمشكلة التي يواجهها. وحتى يتحقق هذا فلا بد أن يحصل على معلومات كاملة دقيقة ثم يقوم بدراستها وتحليلها بطريقة تتسم بالدقة وعدم التحيز. ويتبع هذا المدخل الأسلوب التحليلي التقليدي الذي يلخصه الشكل (9-1) في العديد من الجوانب. والذي يميز مدخل الاقتصاد الرشيدي عن المدخل التحليلي التقليدي أن مدخل الاقتصاد الرشيدي يدعو إلى أن يقوم متخذ القرار بالتعرف على جميع الحلول الممكنة للمشكلة (الخطوة 4 في المدخل التحليلي التقليدي)، ثم تقييم كل حل من هذه الحلول بدقة (الخطوة 5). وبمعنى آخر فإن هذا المدخل يدعو متخذ القرار إلى العمل على تعظيم العائد باتخاذ أفضل قرار.

وبالطبع فإن مدخل الرجل الاقتصادي الرشيدي لا يتماشى مع طبيعة الإنسان وإتصافه بعدم العصمة من الخطأ. وبناءً على افتراض هذا المدخل أن القرار يتخذ بعد الحصول على جميع المعلومات وتحليلها بدقة وعدم تحيز فإنه يمكن اعتباره مدخلاً افتراضياً Normative، بمعنى أنه يصف لنا ما الذي ينبغي أن يفعله من يريد اتخاذ أفضل قرار ممكن. ولكن هذا المدخل لا يصف سلوك متخذ القرار في معظم الحالات. وقد قام بذلك المدخل التالي وهو مدخل الرجل الإداري في اتخاذ القرارات.

### مدخل الرجل الإداري: تأثير القصور البشري:

#### The Administrative Model: The Limits of Human Rationality

ربما تعلم من كثير من الخبرات التي مررت بها أن الناس لا يتصرفون في كثير من الحالات وفقاً لمقتضيات سلوك الرجل الاقتصادي الرشيدي. ففكر على سبيل المثال في كيفية اختيار قسم الموارد البشرية لأحد موظفي الاستقبال الجدد. فبعد انتهاء مقابلات عدد من المتقدمين يقوم المكلف باتخاذ قراره باختيار أفضل من قابلهم ثم يوقف المقابلات. ولو اتبع هذا الشخص مدخل الاقتصاد الرشيدي لقابل كل من تقدم لشغل الوظيفة قبل أن يتخذ قراره باختيار أفضلهم. ولكن إنهاء للمقابلات والبحث بعد تعرفه على من يظن أنه أفضل من تمت مقابلتهم يعني أن المدير قد اتبع مدخلاً أبسط من مدخل الاقتصاد الرشيدي. انه يعني اختيار من تتوفر فيه أهم الخصائص التي تمكنه من أداء أعباء الوظيفة Good enough.

وتصف الإجراءات المذكورة في المثال السابق المدخل الإداري لإتخاذ القرارات Administrative Model. وهو المدخل الذي يعترف بأن رؤية متخذي القرارات للمشاكل التي تواجههم قد تكون محدودة. وبكلمات أخرى: فإن عدد الحلول التي يمكن التعرف عليها أو استخدامها يكون محكوماً بقدرات متخذي القرارات وبالموارد التي وفرتها المنظمة. وبالإضافة إلى ما تقدم فإن هذا المدخل يعترف بأنه لا تتوفر لمتخذي القرارات معلومات دقيقة عن آثار قراراتهم، ولذلك فإنهم لا يستطيعون دائماً التعرف على أفضل القرارات.

كيف يتم اتخاذ القرارات وفقاً للمدخل الإداري؟ بدلاً من فحص جميع البدائل

الممكنة، فإن متخذي القرارات يقومون بفحص بعض البدائل، كما أنهم يتخذون قراراتهم عندما يعثرون على البديل الذي تتوفر فيه الخصائص التي حددوها، وعلى ذلك فإن متخذ القرار قد يختار القرار المناسب وليس الأفضل. ويوضح التمثيل الآتي أوجه الشبه والخلاف بين المدخلين السابقين: فاتخاذ القرار وفقاً لمدخل الاقتصاد الرشيد مثل من يفحص كوماً من القش للعثور على أدق إبرة، أما وفقاً للمدخل الإداري فإنه يبحث عن إبرة دقيقة يمكنه استخدامها في الحياكة - أي تفني بغرضه فقط.

وربما تكون قد لاحظت أن الاعتماد على مدخل الاقتصاد الرشيد لاتخاذ أفضل القرارات غير عملي، ولذلك فإن المدخل الإداري يعترف بالرشد المقيد الذي يعمل وفقاً له معظم متخذي القرارات الإدارية. والسبب الرئيسي وراء شيوع استخدام هذا المدخل هو: عدم تمتع متخذي القرارات بالمعارف العلمية التي تمكنهم من تشكيل وحل المشاكل الإدارية المعقدة بطريقة منطقية تتصف بالموضوعية الكاملة. وبالإضافة إلى ذلك فإن متخذي القرار يقصرون فحصهم ودراستهم على البدائل المناسبة في ضوء المعايير الأخلاقية السائدة. ويعني ذلك أنهم يستخدمون مدخل حرية الاختيار المقيدة Bounded Discretion. فعلى الرغم من أن اتخاذ قرار بالسرقة قد يؤدي إلى تعظيم أرباح المنظمة (على الأقل في الأجل القصير) فإن القيود الأخلاقية تمنع اتخاذ مثل ذلك القرار.

### قضية أخلاقية:

غالباً ما يتبع الناس السلوك الأخلاقي خوفاً من طائلة القانون. إلى أي مدى تعتقد أن الناس سيتحللون من السلوك الأخلاقي إذا علموا أن بإمكانهم الإفلات من العقوبة القانونية، وأنهم لن يتعرضوا إلا إلى لوم ضمائرهم.

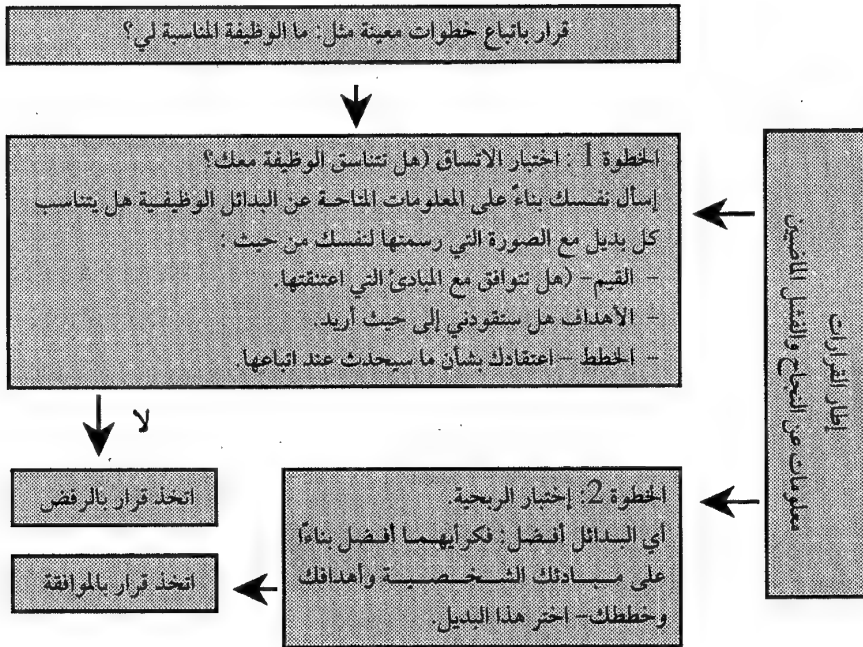
ولك أن تتخيل - وهذا صحيح - أن المدخل الإداري يقدم لنا وصفاً واقعياً لسلوك متخذ القرار. ويشتهر هذا المدخل بأنه يقوم بطبيعته على الحظر أو المنع. ويقع الاهتمام بفهم ووصف الواقع - بدلاً من وصف الأشياء المثالية أو الخيالية التي يقوم عليها مدخل الاقتصاد الرشيد - في قلب المدخل الإداري. أي أن الاهتمام بفهم الواقع هو روح المدخل الإداري. وما نود أن نبرزه هنا هو أن القصور الطبيعي الموجود في البشر هو الذي يحول بينهم وبين اتخاذ القرارات الأمثل، وليس عدم رغبتهم في اتخاذ تلك القرارات.

### نظرية التصور الذهني : Image Theory

#### أو مدخل اتخاذ القرارات الذي يقوم على الإدراك البديهي للقرار الجيد:

قد تتخذ بعض القرارات وفقاً للخطوات التي سبق شرحها في النموذج العام لاتخاذ القرارات فكر في السؤال المطروح في قصيدة أليزابيث بارت برلونج Elizabeth Barrett Browning: "كيف أحبك؟ دعني أعدد طرق حبي لك". ليس من المتوقع في النهاية أن يقوم شخص بحصر الطرق التي يحب بها شخص آخر رغم أن هناك بعض الظواهر التي

يمكن حصرها. وبدلاً من ذلك فإننا نستخدم الإدراك البديهي أو الحدس والفكر العميق للإجابة على الأسئلة المرتبطة بالعلاقات الإنسانية وفي الكثير من القرارات التنظيمية المهمة. والنقطة التي نود التركيز عليها هي أن اختيار أفضل البدائل عن طريق دراسة كل البدائل المتاحة قد لا يحظى باهتمام كبير عند صنع القرار. ذلك أن الناس يفكرون أيضاً في مدى توافق البدائل المختلفة مع معاييرهم الشخصية وأهدافهم وخططهم، ولذلك فإن أفضل قرار بالنسبة لشخص معين قد لا يكون هو الأفضل بالنسبة للشخص الآخر. وبلغة أخرى: فإن الناس قد يتخذون قراراتهم بطريقة أوتوماتيكية نتيجة لإدراكهم البديهي أكثر مما هو معروف في العادة. وتمثل نظرية الانطباع الذهني Image theory لبيتش وميتشل Beach and Mitchell هذا المدخل. ويلخص الشكل (6-9) عناصر هذه النظرية.



شكل (6-9) نظرية الانطباع الذهني: تلخيص ومثال

طبقاً لهذه النظرية تتخذ القرارات بطريقة أوتوماتيكية تعتمد على الحدس بعد الخطوتين الآتيتين

وتتعامل نظرية الانطباع الذهني أساساً مع القرارات الخاصة بتبني مجموعة من الإجراءات مثل هل ينبغي على الشركة تنمية خط منتجات جديد؟ أو الخاصة بتغيير مجموعة من الإجراءات الحالية مثل هل ينبغي على الشركة إسقاط خط منتجات من خطوط منتجاتها؟ ووفقاً لهذه النظرية فإن الناس يتخذون قراراتهم الخاصة بتبني الإجراءات باتباع خطوتين بسيطتين: يتم في الأولى: اختبار مدى الاتساق بين مجموعة الإجراءات

وبين قيم وأهداف وخطط متخذ القرار. ويعني ذلك المقارنة بين مبادئ الشخص وأهدافه الحالية وخطته للمستقبل، وبين ما سترتب على القرار - أو على كل بديل من البدائل. فإذا كان هناك عدم توافق بين القرار وبين أي من تلك الأشياء، يتم رفض القرار. أما إذا كان التوافق موجوداً فمن الواجب الانتقال إلى الخطوة الثانية وهي: اختبار الربحية. وبألفاظ أخرى فإن الناس يجرون اختبار مدى التوافق بين القرارات البديلة المختلفة وبين قيمهم وأهدافهم وخططهم ثم يتم التعرف على أفضلها وأكثرها توافقاً ويعتبره البديل الأمثل. ويتم استخدام هذين الاختبارين في ضوء إطار معين - بمعنى أنه يتم اتخاذها في ضوء فهمهم للمعلومات المتعلقة بالبيئة التي يتم فيها اتخاذ القرار - مثل الخبرات السابقة. والفكرة الأساسية أننا نتعلم ونتأثر بالماضي عند اتخاذنا للقرارات. ويوضح المثال الموجود بالشكل (6-9) هذا المدخل المعاصر لصنع القرار.

ووفقاً لنظرية الانطباع الذهني فإن إجراءات اتخاذ القرارات تتميز بالبساطة والسرعة. وترى النظرية أن الناس لا يتعمقون في التفكير في القرارات التي يتخذونها، ولكنهم بدلاً من ذلك يتبعون خطوات متتابعة تقوم على الحدس والتقدير السريع مع أقل قدر من الإجراءات التعليمية. وإذا كنت قد لاحظت نفسك تقول تعليقاً على بعض المواقف هذا شيء حسن ينبغي فعله، وهذا شيء قبيح أو سيئ لا ينبغي عمله فإنك تكون على دراية بهذا النوع من التفكير الأوتوماتيكي الذي يبنى عليه العديد من القرارات. وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن الناس يتبعون الأسلوب الذي وضحته هذه النظرية عند اتخاذهم للقرارات البسيطة. فعلى سبيل المثال فإن الناس يرفضون العديد من الخيارات عندما تظهر أدلة توضح أنها لا تتسق مع انطباعهم عن المستقبل.

**والخلاصة:** أن مدخل الرشد الاقتصادي يعتبر المدخل الأمثل لاتخاذ القرارات. أما المدخل الإداري ونظرية الانطباع الذهني فإنهما يمثلان الطرق التي تتخذ بها القرارات في الواقع، وقد أيدت البحوث كلا المدخلين، ولا يجب أن ننظر إلى أن أحدهما يحل محل الآخر. وبدلاً من ذلك فإنهما يجب أن يفهما على أنهما عدداً من إجراءات اتخاذ القرارات. وبالإضافة إلى ذلك فإن جميع القرارات لا تتخذ بنفس الطريقة: فقد يتم استخدام المدخل التحليلي بالنسبة لبعض القرارات، وقد يعتمد على أسلوب الانطباع والحدس بالنسبة للبعض الآخر. ويعترف علماء السلوك التنظيمي المعاصرون بقيمة كلا المدخلين الذين يعترفان بالفروق والاختلافات المصاحبة لصنع القرارات التي يتخذها البشر. وسنبداً الآن بتوضيح طبيعة القرارات الفردية التي تتسم بالنقصان وعدم الموضوعية.

#### نواحي النقص المصاحب للقرارات الفردية: Imperfection In Individual Decisions

دعنا نواجه الحقيقة بصراحة. ذلك أن الناس لا يتصرفون بالكمال عندما يتخذون

قراراتهم. ومن الممكن حدوث الأخطاء في أي وقت. ومن الواضح أن الإنسان يستطيع أن يتعامل مع قدر محدود من المعلومات بعمق ودقة مثله في ذلك مثل الكمبيوتر. فعلى سبيل المثال فإننا قد نركز على معلومات لا صلة لها بالمشكلة التي نحن بصدد حلها - أي المشكلة موضوع القرار. كما أننا قد نفشل في الاستفادة بكل المعلومات المتاحة لأننا نسينا بعضها مثلاً. وبالإضافة إلى تلك المشاكل العامة، فإننا قد نلاحظ وجود عدد من المحددات التي تظهر بانتظام، وتؤثر على جودة القرار. ونعني بذلك: العوامل التي تساهم في تكوين الطبيعة العامة للقرار البشري وهي إتصافه بعدم الكمال. ولا تكمن هذه المعلومات في الأفراد أنفسهم فقط - مثل: التحيز في كيفية صنع القرار - بل توجد أيضاً في المنظمات. وسنشرح الآن عدداً من العيوب الجوهرية التي تساهم في إتصاف القرار البشري بعدم الكمال.

### تأثير القولية Framing Effect

هل وجدت نفسك في وضع اقتنعت فيه بتغيير رأيك لأن أحد الناس أقنعك بأنك لست على صواب؟ إذا كان ذلك قد حدث لك، فإنك تكون فعلاً على دراية بنوع من أنواع التحيز في اتخاذ القرارات يعرف بالقولية - ونعني بها ميل الناس إلى اتخاذ قرارات مختلفة بناءً على طريقة عرض المشكلة عليهم. وقد حدد العلماء ثلاثة أشكال من تأثير القولية تظهر عند اتخاذ الناس لقراراتهم وهي:

**القولبة المرتبطة بالاختيارات الخطرة Risky Choice Framing** عندما توضع المشكلة في إطار يركز على الحصول على النتائج الإيجابية فإن متخذ القرار يتجه إلى الابتعاد عن المخاطرة ، ويميل إلى الأشياء المؤكدة - وهنا يطلق على متخذ القرار بأنه يتفادى المخاطرة. أما عندما توضع المشاكل في إطار يركز على تقبل الخسائر، فإن متخذي القرارات يصبحون أكثر ميلاً لتقبل المخاطرة واتخاذ قرارات جريئة للتغلب على تلك الخسائر. وهنا يطلق على متخذي القرارات بأنهم يسعون أو يتقبلون المخاطرة. ويطلق على التأثيرات السابقة تأثير القولبة المرتبطة بالاختيارات الخطرة وسنوضح ظاهرة القولبة بالمثل الآتي :

تستعد الحكومة للبدء في مقاومة مرض نادر يتوقع أن يقضي على حياة 600 شخص. وقد عرض برنامجان لمقاومة ذلك المرض سترمز لها بالحرفين أ، ب. وسيؤدي إتباع البرنامج أ إلى نجاة 200 شخص. أما إذا اتبعنا البرنامج ب فإن هناك احتمالاً قدره 1/3 أو 33.3% بأن ينجو الجميع (600)، كما أن هناك احتمالاً قدره 66.7% بأن لا ينجو أحد. ما البرنامج الذي تفضله؟

عندما عرضت هذه المشكلة على الناس فضل 72% منهم البرنامج أ، بينما فضل

البرنامج بـ 28% فقط. وبلغت أخرى فإن الناس فضلوا الأشياء المؤكدة، وهي البرنامج الذي يؤدي إلى نجاة الجميع باحتمال قدره 1/3. وقد حدث شيء غريب عندما تمت صياغة المشكلة بطريقة سلبية. فعلى سبيل المثال قد يتم عرض المشكلة كما يلي: لدينا البرنامج ج سيؤدي إلى وفاة 400 شخص. والبرنامج د مكون من : احتمال قدرة ثلث وهو أن لايموت أحد، واحتمال آخر قدره ثلثين ونتيجته أن يموت الجميع.

إذا قارنا البرامج الأربعة أ، ب، ج، د ببعضها فإننا نجد أن البرنامج ج عبارة عن طريقة أخرى للتعبير عن نتائج البرنامج أ. كذلك فإن البرنامج د هو نفسه البرنامج ب معبراً عنه بطريقة أخرى. ومع ذلك فإن البرنامجين ج، د قد تمت صياغتهما بطريقة سلبية وكانت النتائج عكس النتائج التي حصلنا عليها سابقاً، ذلك أن 22% فقط شجعوا البرنامج ج، كما شجع 78% البرنامج د. وبلغت أخرى مختصرة فإن الناس يميلون إلى الابتعاد عن المخاطرة إذا تمت صياغة المشكلة في شكل المحافظة على الأرواح أي بلغة موجبة تتحدث عن عدد الأرواح التي يتم المحافظة عليها. ولكنهم يقبلون على تحمل المخاطرة عند صياغة المشكلة في صورة سلبية، أي عدد الأرواح التي يتم خسارتها. وقد تأكدت تلك النتائج عندما أجريت تلك الدراسة في مراحل لاحقه.

**القولبة المرتبطة بالخصائص : Attribute Framing** تضم القولبة المرتبطة بالخيارات الخطرة قرارات ذات علاقة بمجموعة من الإجراءات التي ينبغي اتخاذها. وتنطبق هذه الفكرة الأساسية على حالات أخرى لا تضم مخاطرة، بل تقيماً. افترض مثلاً أنك رأيت خلال مشيك في زاوية اللحوم بأحد متاجر الأغذية الكبرى عبوة لحم مفروم مكتوب عليها 75% لحم. وبالطبع إذا كتب على نفس العبوة 25% دهن فإن المعلومات المستفادة هي نفسها. ولكنك قد لا تنظر إليهما نفس النظرة. وفي الحقيقة فإن بحوث المستهلكين تدل على أن العملاء يعطوننا نفس العبوة من اللحم المفروم درجات أفضل وذكروا: أن طعمها أفضل وأن نسبة الدهون بها أقل إذا استخدم في قولبتها - التعبير عنها اللغة أو الألفاظ الإيجابية مثل 75% لحوم بالمقارنة بنفس المنتج إذا تمت قولبته بصورة سلبية - 25% دهن مثلاً.

ومن السهل التعرف على العلاقة السببية في هذا المثال، ولكن ما نود أن نؤكد عليه هنا هو أنه من الممكن تعميم هذه العلاقة. وفي الحقيقة فإن تأثير القولبة القائمة على الخصائص يوجد في كثير من الأقسام والأنشطة التنظيمية. وبلغت أخرى فإن الناس يعطون نفس الخصائص قيماً أعلى إذا وصفت بطريقة إيجابية عنها نفسها إذا وصفت بطريقة سلبية. ففكر في نتائج تقييم الأداء على سبيل المثال. وفي هذا المجال فإن العاملين الذين يتم التعبير عن أدائهم بلغة إيجابية يحصلون على تقديرات أفضل من العاملين ذوي الأداء المماثل الذي تم التعبير عنه بلغة سلبية. فلاعب كرة السلة الذي يتم وصف أدائه بنسبة

الأهداف التي وضعها في الشبكة يحصل على تقدير أفضل من زميله المماثل له في ذلك الذي تم التعبير عن أدائه بنسبة الأهداف المفقودة.

**القولبة المرتبطة بالأهداف : Goal Framing** يركز النوع الثالث من أنواع القولبة - وهو المرتبط بالأهداف - على سؤال مهم هو : هل من المفضل التركيز على النتائج الإيجابية أم السلبية عندما تحاول إقناع شخص ما بعمل شيء معين؟ افترض على سبيل المثال أنك تحاول إقناع النساء بالقيام بالفحص الخاص بالاكتشاف المبكر للإصابة بسرطان الثدي. فربما تصيغ محاولتك في لغة أو جمل إيجابية مثل :

أوضحت البحوث أن النساء اللاتي يقمن بهذا الفحص يكتشفن الإصابة في مراحل مبكرة أكثر استجابة للعلاج - وربما صيغت محاولات الإقناع في لغة سلبية تحمل نغمة التهديد مثل :

أوضحت البحوث أن هناك فرصة محدودة لدى النساء اللاتي لا يقمن بهذا الفحص في اكتشاف الإصابة في مرحلة مبكرة قابلة للعلاج.

ما المدخل الأكثر تأثيراً من بين هذين المدخلين؟ أوضحت البحوث أن النساء يقمن بالفحص إذا وضحت لهن نتائج عدم القيام بالفحص أكثر مما لو وضحت لهن النتائج الإيجابية للقيام به. والمثال السابق يوضح تأثير القولبة المرتبطة بالأهداف في الحياة الواقعية. ووفقاً لهذا المفهوم فإن الناس يتأثرون أكثر بالخوف من النتائج السلبية أكثر من تأثرهم بالرغبة في النتائج الإيجابية.

**ملاحظة عامة عن القولبة : A General Note About Framing** رغم تشابه أنواع القولبة التي شرحناها هنا من عدة أوجه إلا أن بينها اختلافات كبيرة. وبالتحديد فإنها تركز على أنواع مختلفة من السلوك: فأحدها: يركز على تفضيل المخاطرة أو الميل إليها - القولبة المرتبطة بالاختيارات الخطرة - والثاني: يركز على تقييم الشخص لخصائص معينة - القولبة المرتبطة بالخصائص - والثالث: يرتبط باتخاذ إجراء سلوكي - القولبة المرتبطة بالأهداف. ويلخص الشكل رقم (7-9) هذه الأنواع الثلاثة من تأثير القولبة.

ويعتقد العلماء أن تأثير القولبة ينبع من ميل الناس إلى تخيل الحالات المتماثلة على أنها غير متماثلة إذا قدمت في صيغ أو أشكال مختلفة. وبلغة أخرى فإن التركيز على نصف الكوب الفارغ يؤدي إلى نتائج تختلف عن النتائج التي تتوصل إليها عندما نركز على النصف المملوء، مع أننا قد ندرك بعقولنا الفطرية أن وضع الكوب واحد. وتوضح تلك النتائج النقطة التي يدور حولها شرحنا وهو أن متخذي القرارات لا يتمتعون بالرشد



الكامل ، ولكنهم ينحازون بانتظام بسبب تحريف الإدراك الناتج عن الاختلافات البسيطة التابعة من كيفية قولبة الظروف أي كيفية صياغتها والتعبير عنها.

نوع القولبة	قولبة سالبة	قولبة موجبة
قولبة مرتبطة بالاختيارات بالخطرة	تجنب الخسائر (خسائر الأرواح) أقل احتمالاً	الحصول على المكاسب (إنقاذ الحياة) أكثر احتمالاً
قولبة مرتبطة بالخصائص	خصائص سالبة (25% دهون) سالب	خصائص موجبة (75% خلو من الدهون) موجب
قولبة مرتبطة بالأهداف	معاانة الخسائر (عدم القيام بالفحص المبكر، نقص فرصة اكتشاف المرض مبكراً) احتمال كبير	الحصول على المكاسب (القيام بالفحص المبكر، تزايد فرصة اكتشاف المرض مبكراً) احتمال صغير

شكل (9-7) تلخيص تأثير أنواع القولبة الثلاثة

إذا عرضت المعلومات (تمت قولبتها) بصورة سالبة، فإنه يتم فهمها بطريقة مختلفة عما لو تم عرضها بطريقة موجبة. ومن الممكن أن تتم القولبة بثلاث طرق مختلفة هي: القولبة المرتبطة بالمخاطرة، وتلك المرتبطة بتقييم الخصائص وأخيراً تلك المرتبطة بالأهداف

#### الاعتماد على الحدس أو الأساليب التي لا يمكن تبريرها Reliance on Heuristics

لا تعتبر آثار القولبة هي الآثار الوحيدة التي يتعرض لها متخذو القرارات. ذلك أنهم غالباً ما يلجئون إلى تبسيط القرارات المعقدة بالاعتماد على الأساليب التي لا يمكن تبريرها منطقياً. ويعني بذلك الاعتماد على الحساب التقريبي أو التجربة العملية البسيطة عند الاختيار من بين العديد من البدائل المعقدة. ورغم أن هذه الأساليب مفيدة لمتخذي القرارات، فإنها عرضة لمشاكل أو عوائق جوهرية. ومن الممكن وصف نوعين شائعين من هذه الأساليب وهما:

**الحدس المعتمد على المعلومات المتاحة Availability Heuristics** ويعني ذلك أن متخذي القرارات يميلون إلى اتخاذ قراراتهم بناءً على المعلومات التي تتوفر لديهم فعلاً حتى ولو لم تكن دقيقة. فعلى سبيل المثال إذا رغب أحد الرؤساء في معرفة نسبة الطلاب المحتمل تخرجهم من دفعة الطلاب الذين التحقوا بإحدى الكليات خلال سنة معينة، فإنه قد يعتمد

على المعلومات التي يعرفها فعلاً عن دفعته في الجامعة نظراً لعدم توفر وقت لديه لجمع معلومات عن هؤلاء الطلاب الجدد. أي أنه يعتمد على نسبة المتخرجين من دفعته ويتخذ قراره بالنسبة للدفعة الجديدة بناءً على تلك المعلومة التي يعرفها مسبقاً. وسترتبط صحة تقديره بمدى صحة المعلومات التي تذكرها. بمعنى أن دقة التقدير مرتبطة بدقة تذكر متخذ القرار للمعلومات التي اعتمد عليها عند اتخاذ قراره. وبلغة أخرى فإن بناء القرار على المعلومات المتاحة فقط يزيد احتمال اتخاذ قرارات خاطئة بسبب الاعتماد على أساليب لا يمكن التأكد من صحتها.

**الحسد المعتمد على القولية - الحسد التمثيلي Representativeness Heuristics** يقصد بالحدث التمثيلي: الميل إلى فهم الآخرين بطريقة نمطية إذا كان من الواضح أنهم نمطاً للجماعة التي ينتمون إليها. افترض على سبيل المثال أنك تعتقد أن المحاسبين يتميزون بالذوق والأدب، بينما يتميز رجال البيع بأنهم أقل ذكاءً، ولكنهم أكثر إهتماماً بالآخرين من المحاسبين. افترض بالإضافة إلى ما سبق أنك حضرت حفلة مع جماعة ثلثها من المحاسبين والباقي من رجال البيع، وأنت قابلت في هذه الحفلة شخصاً يتميز بالذكاء والذوق. فالاحتمال الرياضي أن يكون هذا الشخص من رجال البيع  $= \frac{2}{3}$  كما أن احتمال أن يكون من المحاسبين  $= \frac{1}{3}$ . ولكن هناك فرصة أنك ستخمن أن هذا الشخص محاسباً نظراً لأنه يتصف بصفات المحاسبين وبلغة أخرى فإنك قد تعتقد أن هذا الشخص يمثل الفئة الوظيفية - فئة المحاسبين - ولذلك فرغم أنك تعرف أن الاحتمال الحسابي لأن يكون هذا الشخص من رجال البيع أكبر من احتمال أن يكون من المحاسبين فإنك قد صرفت النظر عن ذلك الاحتمال وقررت أنه من المحاسبين اعتماداً على القوالب التي وضعت فيها كل فئة بسبب الخصائص التي تتميز بها كل فئة من وجهة نظرك. وقد أوضحت البحوث أن الناس يميلون إلى الوقوع في هذا النوع من الأخطاء البشرية، وقدمت لنا البحوث براهين قوية تدعم وجود الحسد التمثيلي.

### قضية أخلاقية:

لأي مدى تعتقد أن الحسد أي التخمين القائم على القولية - الحسد التمثيلي - يوضح لنا بعض أشكال التمييز العنصري بين الناس الذين ينتمون إلى بعض الجماعات العرقية.

**الجانب الإيجابي للاعتماد على الأساليب المبيرة بواسطة الطرق غير العلمية:**

#### *The Helpful Side of Heuristics*

لا يؤدي التبسيط القائم على التخمين والطرق غير العلمية إلى تقليل مستوى جودة القرارات في كل الحالات، ذلك أنها قد تكون مفيدة في بعض الظروف. وغالباً ما يعتمد الناس على قواعد بسيطة تسهل لهم اتخاذ القرارات الخاصة بحل المشاكل المعقدة. فعلى سبيل المثال فإن علماء الإدارة يستخدمون العديد من تلك القواعد لمساعدتهم في حل

المشاكل الخاصة بتحديد مواقع المخازن العامة، وكذلك تحديد مكونات محافظ الاستثمار. كما أننا نستخدم الحدس في حياتنا العامة كثيراً مثل لعب الشطرنج - مثل القاعدة الخاصة بالسيطرة على مركز لوحة الشطرنج، وكذلك عند لعب الكوتشينة.

وربما نعرف بالحدس القائم على المعلومات المتاحة وبالحدس التمثيلي على أنهما معوقين لاتخاذ القرارات الجيدة لأنهما لا يشجعان الناس على جمع وتحليل المعلومات التي ينبغي جمعها وتحليلها. وعلينا أن نعرف أن اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات المتاحة أو القولية التي تقوم على تمثيل الشخص لجماعة معينة قد يسهل عمل متخذ القرار، ولكن تكلفه ذلك قد تكون عالية عندما تتخذ قرارات هامة خاطئة. ولذلك فإن هذا النوع من التحيز الذي يحدث بانتظام وربما دون شعور من متخذ القرار قد يكون أحد العوائق المهمة أمام اتخاذ المديرين للقرارات الجيدة.

#### الميل إلى التفضيلات الخفية لمتخذ القرار: Bias Toward Implicit Favorites

فكر في الحالة الآتية ليتبين لك المقصود بالتحيز تجاه التفضيلات الخفية لمتخذ القرار. كان دن Don قريباً من التخرج والحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، وكان يحلم بتحقيق الحلم الذي راوده كثيراً وهو العيش في مدينة سان فرانسيسكو التي تقع على المحيط الغربي بالولايات المتحدة، وكان يعتبر أن حصوله على ذلك المؤهل هو الجواز الذي سيمكنه من الحصول على الوظيفة الحقيقية التي تؤهله للعيش في تلك المدينة. ولما حضر مندوبو الشركات إلى الحرم الجامعي ليعقدوا مقابلات توظيف مع الخريجين سجل دن اسمه لدى مندوبي عدد من الشركات. وقد كانت شركة باكستر، مارش آند هيدالجو، Baxter, Marsh and Hidalgo وهي شركة استشارات إدارية من الحجم المتوسط تعمل في مدينة سان فرانسيسكو من أوائل الشركات التي أجرى دن مقابلة توظيف معها. وقد كان المرتب مناسب وظهر أن مندوبي الشركة من النوع الذي استراح له دن. ويبدو أنهم بادلوا دن نفس الشعور، ولذلك سرعان ما قرروا منحه الوظيفة.

هل انتهت القصة هنا؟ فما زال الوقت مبكراً على التخرج حيث أن ذلك تم في شهر مارس، ولذلك شعر دن أنه لا ينبغي أن يقبل أول وظيفة بسرعة حتى ولو كان يود الحصول عليها. وحتى يتبع ما يمليه عليه المنطق فقد قرر أن يجري مقابلة أخرى. وبعد فترة قدمت شركة دكسون، وتمكن آند دنجلتورب Dixon, Timpkin and Dinglethorpe لدن عرضاً مغرياً. فقد كان المرتب أكبر، كما أن المستقبل الوظيفي أزهى من وظيفة شركة سان فرانسيسكو، ولكن هذه الشركة كانت إحدى الشركات المحلية. ما الذي ينبغي عليه فعله؟ اعتقد دن بعد أن فكر ملياً أن الوظيفة التي عرضتها عليه الشركة الأخيرة وظيفة لا يوجد بها أي تحد يكشف عن مهاراته وقدراته، وأن بداية مرتبه ليست أفضل كثيراً من مرتب شركة

سان فرانسيسكو، ولذلك فإنه حزم حقائبه في اليوم التالي للتخرج ليعمل بشركة باكستر مارش آند هيد الجوف في موقعها الذي يطل على كوبري البوابة الذهبية بسان فرانسيسكو.

هل تعتقد أن الطريقة التي إتخذ بها دن قراره طريقة تقوم على التحليل الرشيد للبدائل المتاحة واختيار أفضلها؟ يبدو أنه قد اتخذ قراره باختيار وظيفة شركة سان فرانسيسكو مبكراً وأنه لم يعط الوظائف - أي البدائل - الأخرى فرصة حقيقية. وقد أوضحت البحوث أن الناس يتبعون ذلك النمط كثيراً عند اتخاذ قراراتهم. بمعنى أن المديرين يختارون البدائل المفضلة لديهم في مرحلة مبكرة من مراحل اتخاذ القرار. وفور حدوث ذلك فإن البدائل الأخرى لا تدرس جيداً. ذلك أن متخذ القرار يدرسها فقط ليقنع نفسه بأن اختياره المحبب كان هو الأفضل. وتسمى البدائل التي تتم دراستها لهذا الغرض - أي أثبات أن الاختيار المرغوب فيه هو الاختيار الأفضل بدائل تأكيد حسن الاختيار Confirmation Candidate. ذلك أن الناس عادة يحرفون اعتقاداتهم حول البدائل التي يستخدمونها للبرهنة على أنهم اختاروا البديل الأفضل. وإن كان ذلك يتم بفعل مؤثرات نفسية. وقد فعل ذلك دن عندما أقنع نفسه أن مزايا العمل لدى الشركة المحلية ليست بالمستوى الذي تبدو به.

ونكرر مرة أخرى أن الناس كثيراً ما يتخذون قراراتهم في مرحلة مبكرة من مراحل اتخاذ القرار. فعلى سبيل المثال فقد وجد في إحدى الدراسات الخاصة بإجراءات استقطاب العاملين للوظائف الجديدة أن باستطاعة الباحثين التنبؤ بالوظائف التي سيختارها طلاب الوظائف في 87% من الحالات قبل أن يقرر هؤلاء اختيارهم الفعلي بشهرين. ومن الواضح أن قرارات الاختيارات السابقة قرارات متحيزة، ذلك أن المعلومات المتعلقة بالبدائل الأخرى لم تأخذ حظها من الدراسة والتحليل. وفي الحقيقة فإن حكمهم على أهمية نواحي القوة والضعف الخاصة بكل بديل يكون متحيزاً بطريقة تخدم غرضهم الأساسي وهو دعم اختيارهم المبكر للبديل المفضل لديهم. وتوضح هذه الظاهرة بجلاء أن اتخاذ القرارات بهذا الشكل لا يؤدي فقط إلى الفشل في إستنباط البدائل الممكنة بل إلى الفشل في التفكير بعمق في البدائل المتاحة لهم فعلاً بسبب اتخاذهم المبكر لقراراتهم، ثم إقناعهم أنفسهم بأنهم اتخذوا القرار الصحيح فيما بعد. وكما هو واضح فإن اختيار البديل المرغوب فيه مبكراً يؤثر بقوة على جودة القرارات التي اتخذت بهذا الأسلوب.

### تضخيم الالتزام : Escalation of Commitment

#### القذف بالنقود الجيدة بعد الرديئة Throwing Good Money after Bad

نظراً لأن القرارات تتخذ في المنظمات كثيراً فمن الضروري أن تكون هناك بعض القرارات الفاشلة. ما التصرف المنطقي الذي ينبغي عمله عندما تتخذ قرارات ضعيفة؟

من الواضح أنه يجب إيقاف الأنشطة السلبية أو تعديلها؛ وبلغة أخرى فقد يكون من المنطق إيقاف نزيف الخسائر التي تتعرض لها الشركة نتيجة لقرار خاطئ ثم الاستمرار في إدارة أنشطة الشركة باتخاذ قرارات سليمة. ولكن الناس قد لا يتبعون هذا المنطق بل أن الناس عادة قد يتبعون القرارات الخاطئة بقرارات خاطئة أخرى. تخيل على سبيل المثال، أنك استثمرت جزءاً من أموالك في شركة يبدو أنها تواجه مشاكل كبيرة، فبدلاً من الاكتفاء بخسارة المبلغ الذي استثمرته في البداية فإنك قد تستثمر مبلغاً إضافياً أملاً في إنقاذ استثماراتك السابقة. وبلغة أخرى فإن الناس قد يلقون بالأموال الجيدة أملاً في إنقاذ الأموال والاستثمارات الرديئة نظراً لأنهم استثمروا أموالاً كبيرة من الصعب التفریط فيها. وتعرف هذه الظاهرة بظاهرة تضخيم أو تعظيم الالتزام، ويعني بها ميل الناس إلى الاستثمار في تدعيم الأنشطة التي لم تحقق نجاحاً لأنهم استثمروا فيها أموالاً كثيرة.

وقد لا يبدو ذلك شيئاً منطقياً، ولكن هذه الاستراتيجية تتبع كثيراً من الواقع. انظر إلى ما تقوم به البنوك الكبرى والحكومات من الاستثمار في إقراض بعض الهيئات أو الحكومات الأجنبية أملاً في تعديل أوضاعها رغم تزايد احتمال عدم وقوع تلك النتيجة. وبالمثل فإن منظمي معرض اكسبو 86 Expo.86 في ولاية كولومبيا البريطانية استثمروا في استثمار أموال إضافية في ذلك المعرض لإنقاذ استثماراتهم السابقة رغم ما اتضح من أن ذلك المشروع كان استنزافاً لثرواتهم.

لماذا يفعل الناس هذا؟ قد يفسر عدم الاستمرار في دعم القرارات السابقة بأنه اعتراف بالقشل، وهذه سياسة يصعب قبولها في بعض المنظمات. وبمعنى آخر فإن المديرين قد يهتمون بأن تبدو صورتهم جيدة أمام أنفسهم وأمام الآخرين مثل اهتمامهم بتحقيق النجاح للمنظمة. وهذا الميل نحو تبرير المواقف هو المسئول الرئيسي عن ميل الناس إلى تبرير الناس لمعتقداتهم حول أنفسهم من أنهم يتبعون الأساليب المنطقية ويتخذون قرارات جيدة مثل غيرهم أو أفضل.. وبالتالي فإن لديهم القدرة والرغبة في دعم ما اتخذوه من قرارات. ويعطي الشكل (8-9) تلخيصاً لظاهرة تضخيم الالتزام.

ومن الممكن أن يتوقف المديرون عن القرارات القاسية في ظل ظروف معينة. ومن تلك الظروف ندرة الأموال المتاحة للاستثمار، وعندما يكون القشل واضحاً. فعلى سبيل المثال عندما قررت شركة لونج ايلاند لا يتنج Long Island Lighting Compony إيقاف خططها الخاصة باستخدام الطاقة النووية في توليد الكهرباء سنة 1989 لمدينة شورهام Shoreham بولاية نيويورك فإنها فعلت ذلك نتيجة للضغوط السياسية والمالية التي واجهتها خلال ثلاثة وعشرين عاماً (منها على سبيل المثال الحركات المناهضة للطاقة النووية ومايصاحبها من تلوث إشعاعي، وكذلك بلايين الدولارات المطلوبة للتوسع في إنشاء هذه المفاعلات وتشغيلها.

كذلك فمن الممكن أن يتوقف المديرون عن دعم قراراتهم الفاشلة إذا كان من الممكن توزيع مسئولية فشل هذه المشروعات وإلصاقها بالآخرين. وبلغه أخرى فكلما زاد شعور الناس بأنهم جزءاً من مجموعة مسئولة عن الفشل كلما قل ميلهم إلى دعم القرارات الفاشلة. والمنطق هنا أنه كلما قلت مسئولية الشخص عن الفشل السابق كلما قلت دوافعه لتبرير هذا الفشل بمزيد من الاستثمارات.

وبالإضافة إلى ماسبق فإن الميل نحو تضخيم الالتزام في المشروعات الفاشلة يقل إذا كان من اتخذوا قرارات إنشاء هذه المشروعات قد تركوا مكانهم بالشركة وحل غيرهم ممن لا يشعرون بالأرتباط بتلك المشروعات محلهم. وبلغه أخرى فإن تغير المديرين يقلل الالتزام بالمشروعات الفاشلة. ويوضح هذا ما تقوم به بعض البنوك من الاستمرار في إعطاء قروض غير قابلة للتحويل لعملاء لم يتم تحصيل القروض السابقة منهم ثم انخفاض هذا الاتجاه عندما يترك المديرون المسئولون عن القروض السيئة مواقعهم الوظيفية. وفي النهاية فإن تعظيم الالتزام يقل عندما يصبح من الواضح أن تكلفة الأموال المستثمرة تزيد كثيراً عن العائد منها. ذلك أن الناس قد يرغبون في الاستثمار لاستعادة استثماراتهم السابقة، ولكنه لا يوجد لديهم مبرر لهذا الاستثمار عندما يكون واضحاً أن هذا الاستثمار فاشل.

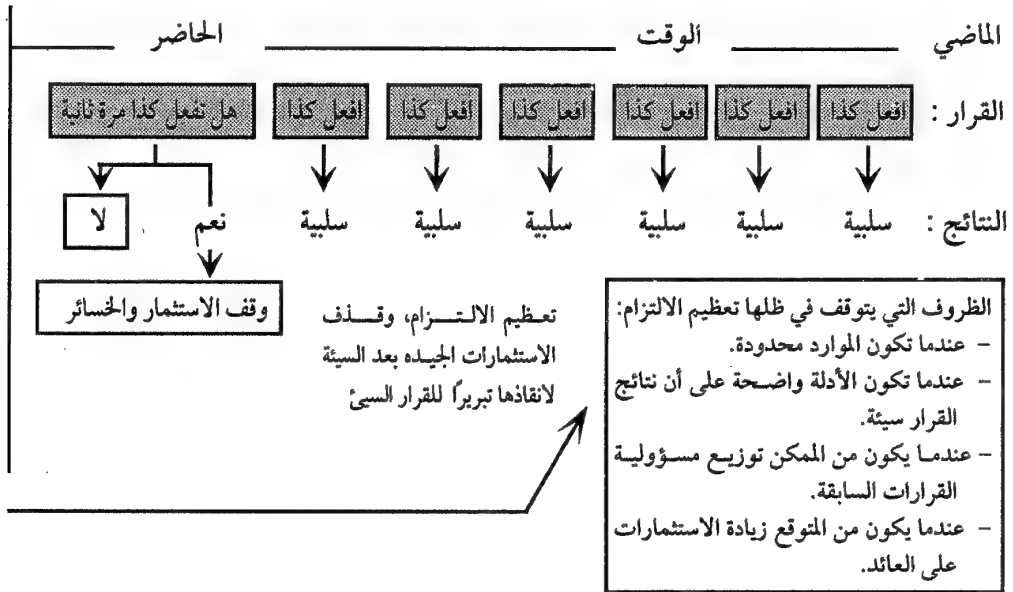
وفي ظل هذه الظروف فإنه يكون من الصعب تبرير أي استثمارات إضافية - حتى ولو كانت توقعاته بأن أهدافه ستتحقق في المستقبل قائمة على غير أساس. وبالتأكيد فإن ميل المديرين إلى تضخيم الالتزام يبدو جلياً عندما يكون من الواضح أن عائد الاستثمار أقل من تكلفته. وقد تأكد ذلك من نتائج البحوث التي تمت على طلاب أقسام المحاسبة وطلاب من تخصصات أخرى. والمفترض أن خلفية طلاب المحاسبة تجعلهم أكثر حساسية لقضية التكلفة والعائد بالمقارنة بغيرهم.

والخلاصة: أن تعظيم الالتزام يعتبر أسلوباً غير منطقي لصنع القرار. أما حدوث ذلك في الواقع فإنه يتوقف على الظروف التي يواجهها متخذي القرارات.

### القرارات الجماعية: هل تتلف كثرة الطهاة الشورية؛

#### Group Decisions: Do Too Many Cooks Spoil The Broth?

تعتبر جماعات اتخاذ القرار حقيقة من حقائق حياة المنظمات المعاصرة. فاللجان وجماعات الدراسة وفرق العمل وجماعات المراجعة غالباً ما تكلف باتخاذ القرارات الإدارية المهمة. وفي الحقيقة فإن هذه الجماعات شائعة لدرجة أن كثيراً من المديرين ينفق 80% من وقته في اجتماعات هذه اللجان.



شكل (8-9) تلخيص لتعظيم الالتزام

طبقاً لهذه الظاهرة فإن المديرين الذين يتخذون قرارات سيئة يميلون إلى دعم هذه القرارات لتبرير قراراتهم السابقة وفي ظل بعض الظروف التي لخصت هنا فإن هذا الاتجاه قد يتوقف

وفي ضوء ذلك فما مستوى جودة قرارات الجماعات بالمقارنة بتلك التي يتخذها الأفراد؟ أخذاً في الاعتبار مزايا وعيوب القرارات التي تتخذها الجماعات والتي سبق ذكرها في هذا الفصل فإن لهذا السؤال أهمية خاصة. وبالتحديد فإننا نتساءل عن هذه الظروف التي يتوقع أن تتخذ فيها الجماعات قرارات أفضل؟ ولحسن الحظ فإن البحوث قدمت لنا إجابات جيدة على هذا التساؤل.

#### متى تتفوق الجماعات على الأفراد؟ When Are Groups Superior to Individuals?

يتوقف تفوق الجماعة على الأفراد في اتخاذ القرار على طبيعة المهمة. وبالتحديد فإن تفوق الجماعة في هذا المجال يرتبط ببساطة وتعدد المهمة التي يتخذ القرار حيالها.

**المهام ذات القرارات المعقدة Complex Decision Tasks** تخيل أنك بصدد اتخاذ قرار مهم بشأن مشكلة معقدة مثل اندماج الشركة مع شركة أخرى. مثل هذا النوع من المشاكل لا يمكن أن يتخذ فيه فرد قراراً جيداً. ومعنى ذلك أن الطبيعة المعقدة لذلك القرار تتفوق على قدرات الأفراد حتى ذوي الخبرة منهم، وتصنع هذه الظروف الأساس لقيام الجماعة باتخاذ قرارات مميزة. ومن الطبيعي أن تتفوق الجماعة في مثل هذه الظروف.

ولكن تفوق الجماعة لا يحدث تلقائياً. ولذلك فإن تفوق الجماعة مرتبط بتوفر عدد من الشروط. وأول هذه الشروط أن الجماعة الناجحة تتكون من أعضاء متنوعى الثقافة ومتكاملى المهارات. فعلى سبيل المثال فإن جماعة مكونة من محاسبين ومحاسبين وسماسرة أراض وغيرهم من الخبراء الآخرين قد تتخذ قرارات أفضل من مجموعة أخرى مكونة من مجموعة من الخبراء في نفس المجال. وبالتأكيد فإن تنوع الأفكار التي يقدمها أفراد الجماعة متنوعى التخصص يعتبر أحد المزايا الهامة لاتخاذ القرارات بواسطة الجماعة.

وكما قد تتخيل فإن مجرد وجود الجماعة المكونة من أفراد متنوعى التخصص والثقافة لا يكفي لاتخاذ قرارات جيدة. ذلك أنه لكي تتجح الجماعة في عملها فلا بد أن تتوفر لدى أفرادها القدرة على توصيل أفكارهم لبعضهم البعض في بيئة مفتوحة خالية من الخوف. فالظروف التي يتخوف فيها الفرد أو الجماعة من إبداء آرائهم التي تعكس تنوع خبراتهم قد تقضي على المزايا المرتبطة بتنوع خبرات أفراد الجماعة. وفي النهاية فإن وجود الخبراء، والاستفادة من تنوع خبراتهم شيئين مختلفين. وبالتأكيد فإن مساهمة أفراد الجماعة ذوي الخبرة العالية تتحقق عندما تُقدّر الإدارة مساهماتهم حق قدرها. وعلى ذلك فلكي تتفوق الجماعة على الأفراد في اتخاذ القرارات فلا بد أن تتكون من أعضاء ذوي خبرات متنوعة ومتكاملة يعملون في بيئة مفتوحة يستطيعون فيها توصيل أفكارهم بحرية في القضية المطروحة عليهم إلى باقي أفراد المجموعة.

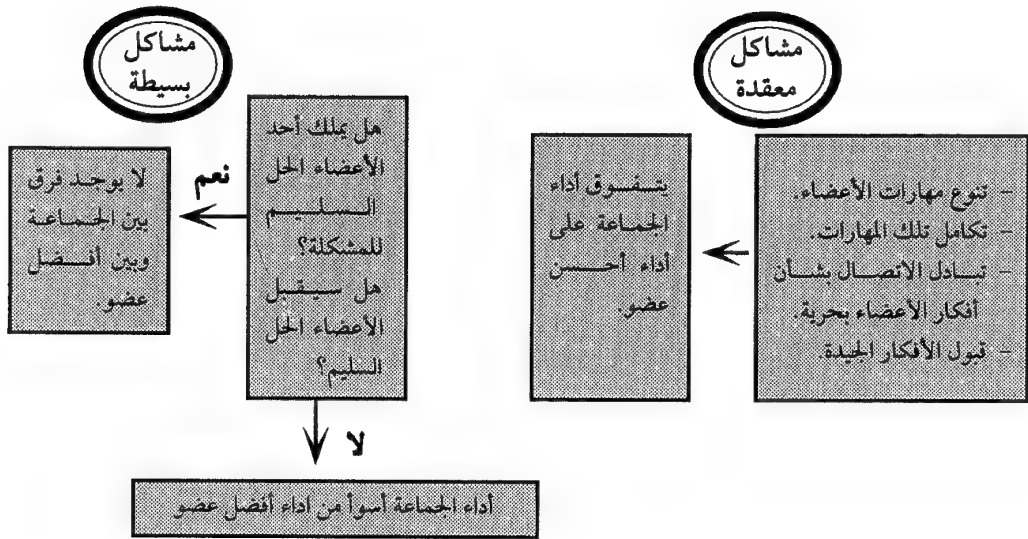
**المهام ذات القرارات البسيطة : Simple Decision Tasks** تخيل الآن ظروفاً تتطلب اتخاذ قرار بشأن مشكلة بسيطة لها حل جاهز يمكن التأكد من صحته. مثال ذلك: إذا كلفت بترجمة قطعة من لغة غير مشهورة إلى اللغة الإنجليزية.

فالجماعة قد تقوم بترجمة هذا الجزء بطريقة أفضل من الفرد لأن احتمال وجود أحد أعضاء الجماعة الذي يتقن اللغتين أكبر من احتمال إتقان فرد واحد يكلف بالقيام بذلك الجهد. ولا يوجد سبب يدعو إلى الاعتقاد بأن الجماعة ستقوم بهذه المهمة أفضل من قيام أحد الخبراء الذين تتوفر لديه الخبرة المطلوبة حتى ولو كانت الجماعة كبيرة العدد. وفي الحقيقة فإن خبيراً واحد قد يقوم بهذه الوظيفة أفضل من قيام الجماعة بها لأنه لن يحتاج إلى إقناع الآخرين برأيه كما أنه لن يتعرض لإزعاجهم، وبالتالي فإنه سينجزه في وقت أقل. ولذلك، فإن الأفراد المتميزين يتفوقون على الجماعات في حل المشاكل غير المعقدة. وحتى تستفد الشركات من تنوع خبرات أفرادها فلا بد من توفر هذا التنوع لديها لتسحب منها وتضمها في جماعات اتخاذ القرارات مع مراعاة أن تجميع أفراد لا يتوفر لديهم التعليم والخبرة المناسبين لا يقدم أي عون للشركة عند اتخاذ القرارات الجماعية.

**والخلاصة:** أن من الممكن الإجابة على السؤال الخاص بـ هل رأي اثنين أفضل من تفكير ورأي شخص واحد أم لا؟ بالطريقة الآتية: بالنسبة للقضايا السهلة أو القرارات



البسيطة فإن تفكير إثنين يكون أفضل من تفكير شخص واحد إذا توفرت لأحدهما على الأقل الخبرات الأساسية اللازمة لأداء المهمة المطلوبة. وعلى ذلك فإن أفضلية الجماعة على الفرد تتوقف على خبرات أفراد الجماعة ومدى تناسبها مع طبيعة القرار المطلوب اتخاذه. ويعطي الشكل (9-9) تلخيصاً للاعتبارات الأساسية التي تحكم تفوق الجماعة في اتخاذ القرارات.



شكل (9-9) متى تكون قرارات الجماعة أفضل من قرارات الأفراد؟

عند معالجة مشكلة معقدة. فإن الجماعة تتفوق إذا توفرت ظروف معينة منها تنوع مهارات الأعضاء، وتكاملها، وأن تتوفر لهم فرصة تقاسم الأفكار بحرية، وعندما تحظى الأفكار الجيدة بالقبول. أما عند معالجة المشكلة البسيطة فإن أداء الجماعة يكون مثل أداء أحسن عضو من أعضائها إذا توفر حل المشكلة لدى ذلك العضو وإذا قبلت الجماعة الحل الذي قدمه ذلك العضو.

#### متى يتفوق الأفراد على الجماعات؟ When Are Individuals Superior to Groups?

كما ذكرنا فيما سلف فإنه من المتوقع أن يكون أداء الجماعة أفضل من أداء الفرد المتوسط، بل وحتى أداء أفضل الأفراد في ظل ظروف وأوضاع معينة. ومع ذلك فإن أداء الفرد قد يكون أفضل من أداء الجماعة في ظل ظروف محددة أخرى.

ومن الملاحظ أن معظم المشاكل التي تواجهها المنظمات تحتاج إلى قدر كبير من التفكير الابتكاري. فعلى سبيل المثال إذا حاولت إحدى الشركات اتخاذ قرار بشأن كيفية استخدام إحدى المواد اللاصقة التي أنتجتها حديثاً لعملائها فإن تواجه مهمة غير محددة بطريقة

جيدة. وربما تتوقع أن تعقد المشاكل الحديثة يعطي الجماعة ميزة طبيعية، ولكن ذلك ليس دائماً. فالحقيقة أن أداء الأفراد أفضل من أداء الجماعات في المشاكل غير المحددة بوضوح.

وأحد المداخل الشائع استخدامها في حل المشاكل غير المحددة يعرف بتعصيف المشاكل Brain Storming الذي نماه مدير الإعلانات أليكس أوسبورن Alex Osborn كأداة لاكتشاف الأفكار الجديدة. ووفقاً لهذا الأسلوب فإنه يتم حث أعضاء فريق تعصيف المشكلة على طرح الأفكار الجديدة بحرية كاملة، ثم مناقشة هذه الأفكار معاً أثناء الجلسة وإن كانت المناقشات تتم بعد الانتهاء من اكتشاف أفكار جميع الأعضاء. وبالتحديد فإن عمل أعضاء فريق تعصيف المشاكل يتم وفقاً للقواعد الأربع الآتية:

- 1- عدم انتقاد أفكار الآخرين.
- 2- طرح الأفكار ولو بدى أنها غير معقولة.
- 3- قبول التعليقات على الأفكار الجديدة مهما تعددت.
- 4- ابن على أفكار الآخرين لتنمية الأفكار الخاصة بك.

هل يؤدي أسلوب تعصيف المشاكل أو الأفكار إلى تحسين مستوى جودة القرارات المبتكرة؟ حتى يجيب الباحثون عن هذا السؤال فقد قارنوا بين فعالية الأفراد وجماعات تعصيف الأفكار الذين يحاولون حل مشاكل ذات طبيعة ابتكارية. وبالتحديد فقد أعطى بعض الأفراد وبعض جماعات تعصيف الأفكار 35 دقيقة للتفكير في حلول للمشكلتين الآتيتين: ما الذي يمكن عمله إذا أصاب العمى جميع العاملين في منظمة معينة؟ أو إذا نبت لكل فرد أصبع إبهام إضافي في كل يد؟ ومن الواضح أن الطبيعة الغريبة للمشكلة تتطلب قدرًا عظيمًا من التفكير الابتكاري. وبعد انتهاء الفترة الزمنية تمت مقارنة عدد الحلول التي ابتكرها الأفراد بالحلول التي ابتكرتها الجماعات المكونة من أربع أعضاء أو من سبع أعضاء أو أكثر لنفس المشكلة. وقد كانت النتيجة واضحة فهي أن الأفراد كانوا أكثر إنتاجية من الجماعات. أي أنهم قدموا عددًا أكبر من الحلول لنفس المشكلة.

**والخلاصة:** أن أداء الجماعة يكون أسوأ من أداء الأفراد بالنسبة للمشاكل التي تحتاج إلى حلول ابتكارية. ذلك أن بعض أعضاء الجماعة لا يستطيع تقديم مشاركة فعالة بحضرة الآخرين مع أن أحد قواعد تعصيف المشاكل قبول أغرب الأفكار المطروحة من الأعضاء. وتحدد رغبة الأعضاء في أن لا يهتموا من الآخرين بالحكم بسبب أفكارهم الغريبة مقدار الحلول الابتكارية التي يساهم بها هؤلاء الأعضاء في حل المشاكل الغريبة أو المعقدة. كذلك فقد تعوق الجماعة إجراءات إنضاج الأفكار المبتكرة وإحضارها إلى مرحلة الاستخدام - أي أنها تحتاج إلى وقت أطول للوصول إلى تلك المرحلة.

## أساليب تحسين فعالية القرارات :

### Techniques For Improving The Effectiveness of Decision:

كما وضعنا في هذا الفصل فإن هناك مزايا يمكن الحصول عليها أحياناً نتيجة لاستخدام الأفراد في صنع القرار وأحياناً أخرى نتيجة لاستخدام الجماعات في هذا المجال. ولذلك فإن أسلوب صنع القرار الذي يعظم مزايا استخدام الأفراد والجماعات، ويقلل مساوئ استخدامها يعتبر أسلوباً مثالياً. وقد صممت المنظمات واستخدمت كثيراً من الأساليب التي تهدف إلى الحصول أفضل عائد من الفرد ومن الجماعة ومن هذه الأساليب هيكلية مناقشات الجماعات لتسير في اتجاهات معينة. كذلك استخدم مدخل أساسي آخر يدرب أعضاء الجماعة على تفادي مساوئ اتخاذ القرار بواسطة الجماعة، وبالتالي تحسين عائد استخدام الجماعات. وسنناقش هذا المدخل أولاً ثم نناقش الطرق الخاصة بهيكلية الجماعة ومناقشات تحسين العائد منها مع ملاحظة أن المدخل الذي سنبدأ به يركز على تدريب الأفراد، أي أنه مدخل فردي.

### الأساليب الفردية : Individual Techniques

#### تكوين فرق من أعضاء أكثر قدرة على اتخاذ القرارات:

##### Creating Better Individual Decision-Makers

هناك عدد من الخطوات التي يمكن اتخاذها لتحسين جودة القرارات التي يتخذها الأفراد وتتضمن هذه الخطوات تدريب الأفراد على الطرق التي تؤدي إلى تحسين أداء الجماعة وإرشاد أعضاء الجماعة لاتباع السلوك الأخلاقي.

تدريب الأعضاء على الطرق التي تؤدي إلى تحسين أداء الجماعة. لاحظنا فيما سبق أن جودة حل الجماعة لإحدى المشاكل ترتبط جزئياً بتكوين الجماعة. فإذا توفرت لدى أحد الأعضاء القدرة على حل إحدى المشاكل فإن باقي الأعضاء يستفيدون من مهارة هذا العضو. ويعني ذلك أنه كلما توفرت لدى العديد من الأعضاء القدرات اللازمة لحل مشاكل المنظمة كلما كانت الجماعة أكثر قدرة على اتخاذ القرار. والسؤال هنا هو كيف ينمي الأفراد قدراتهم المطلوبة لاتخاذ قرار جيد؟

يميل الناس عادة إلى الوقوع في أربعة أنواع من الأخطاء عند اتخاذهم قرارات ابتكارية، وبالتالي فإنهم يصبحون أفضل قدرة على ذلك إلى أن تم تدريبهم على تلافي تلك الأخطاء وهي:

1- الإفراط في الخوف أو الحذر **Hypervigilance** يُوجد الإفراط في الخوف أو الحذر عندما يبحث الشخص بانفعال عن حلول للمشاكل أو عندما ينتقل من حل لآخر

بسرعة أملاً في أن يحقق الحل الجديد الهدف قبل فوات الآوان. وبالتالي فقد يتبنى الشخص حلاً ضعيفاً، أو ما يطلق عليه الحل أو الفرصة الأخيرة للتخلص من حالة القلق التي يعيشها وليس لأنه الحل الأفضل.

ويمكن التخلص من الإفراط في الخوف عن طريق تذكر أن من الأفضل إختيار أحد الحلول والالتزام به والتفكير فيه بعمق وتنفيذه بدقة. كذلك فإن إعطاء متخذ القرار الثقة في نفسه وإشعاره أن لديه الخبرة والتعليم المطلوبين لحل المشكلة يساعد على التخلص من الإفراط في الخوف. وبلغه أخرى فإن قليلاً من التأكيد على كفاءة الشخص يؤدي إلى استمرار الشخص في الطريق السليم، وإلى الابتعاد عن الانزلاق إلى هاوية الإفراط في الخوف.

**2- الالتزام دون أي معارضة Unconflicted Adherance** يتبع كثير من متخذي القرارات الفكرة التي ترد إلى أذهانهم أولاً دون أي تقييم للنتائج التي تترتب على اتباعها، وهذا نوع من الخطأ يطلق عليه الالتزام دون معارضة. ونتيجة لهذا النوع من الالتزام لا يتمكن متخذو القرارات من معرفة المشاكل المترتبة على اختيارهم، كما أنهم لا يفكرون في البدائل الأخرى. ومن الممكن أن يتجنب متخذو القرار هذا النوع من الأخطاء عن طريق التفكير في المصاعب المرتبطة بأفكارهم، وأن يفكروا ويناقشوا المقترحات الأخرى التي يمكن أن تحل المشكلة، وأن يفكروا في الخصائص المميزة للمشكلة التي يواجهونها، وأن يتجنبوا جلب الحلول من المشاكل السابقة.

**3- التغيير دون مواجهة أي معارضة Unconflicted Change** كثيراً ما يغير الناس آراءهم بسرعة، ويتبعون أول فكرة تطرأ على عقولهم، وهذه مشكلة يطلق عليها التغيير دون أي معارضة. ويمكن التخلص من هذا الخطأ عن طريق توجيه الشخص لنفسه أسئلة عن المخاطر والمشاكل المترتبة على الانتقال إلى الحل الجديد، وعن النقاط الجيدة فيه، وعن نواحي القوة والضعف في الفكرتين أو الحلين الجديد والقديم.

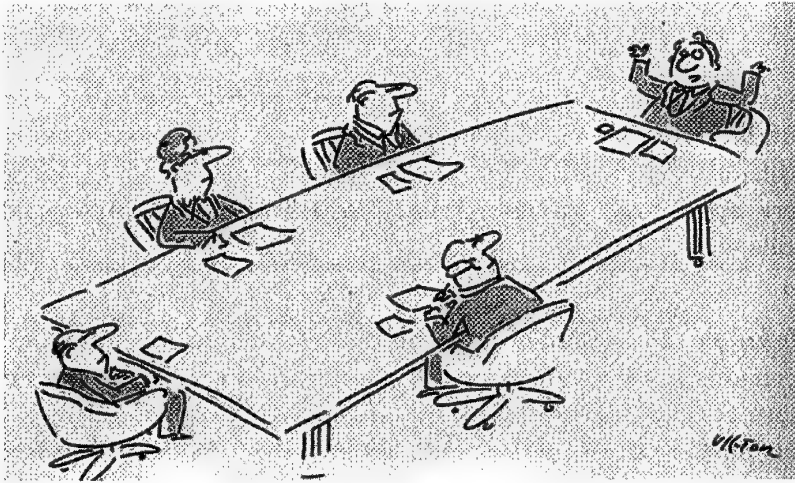
**4- تفادي المواقف الدفاعية Defensive Avoidance** غالباً ما يفشل متخذو القرار في حل المشاكل التي تواجههم بكفاءة لأنهم يتجنبوا مواجهتها. ويعرف ذلك بتفادي المواقف الدفاعية. ومن الممكن اتباع ثلاثة أشياء لتقليل تأثير هذا النوع من الأخطاء. الأول: تجنب التأجيل والمماطلة. وبلغه أخرى لا تتوقف عن العمل على حل المشكلة لفترة غير محددة لأنك لا تجد لها حلاً الآن، بل استمر في تخصيص جزء من وقتك للعمل على حل المشكلة حتى ولو كانت تسبب لك الاحباط. الثاني: تجنب الهروب من المسؤولية. من السهل التقليل من أهمية المشكلة عن طريق إظهار عدم الاكتراث بها أو عدم تأثيرها عليك ويعني هذا التوقف عن علاجها وهذا خطأ، وعلاجه عدم التوقف عن محاولات العلاج بسرعة. وأخيراً: فلا يجب تجاهل معلومات التصحيح الجوهرية. ذلك

أنه من الممكن أن يهمل متخذ القرار الشك في جودة القرار، طالما أن ذلك يزعجه، يشعر بالراحة من المشكلة. ولكن المدير الجيد لا يفعل ذلك. وبدلاً من ذلك فإنه يستخدم الشك للتأكد من جودة أفكاره أو قراراته ثم تحسينها.

ومن المشجع أن تلاحظ أن الناس يتخذون قرارات جيدة عن طريق تقادي الأخطاء السابقة. أما مدى جودة أداء الجماعة فإنها ترتبط إلى حد كبير بمهارة أعضاء الجماعة في مواجهة المشاكل وحلها. ولكن الواضح أن محاولة تجنب الأخطاء الأربعة التي ذكرناها يعتبر طريقة جيدة لتحسين قدرة الفرد على اتخاذ القرار الجيد، وبالتالي مستوى جودة قرارات الجماعة.

**اتخاذ قرارات أخلاقية : Making Ethical Decisions** قد تساعد المقترحات السابقة على تحسين قرارات الأفراد في عدد من المجالات الهامة، ولكنها ربما لا تساعدهم على اتخاذ قرارات أفضل من الناحية الأخلاقية، وهو جانب مهم ينبغي الاهتمام به. وفوق كل ذلك فإن الفضائح الأخلاقية التي يرتكبها رجال الدولة مثل الكذب وغيره أصبحت ماثراً حديث وسائل الإعلان والقصص الأساسية فيها، وهذا يوضح لنا مدى الصعوبات التي تواجه الكثير من الناس عند محاولة الحكم على السلوك بأنه جيد أم رديء. ولسوء الحظ وكما سيتضح في الفصل العاشر فإن الاحتيال والسرقة والغش قد أصبحت أكثر شيوعاً مما يود أفراد الأمة في المنظمات. ولذلك فإن محاولات تحسين مستوى الجودة في المنظمات تتطلب وجود أعلى المعايير الأخلاقية.

والمشكلة التي نواجهها مع هذه المثاليات أن هؤلاء الذين يتمتعون بمستويات أخلاقية عالية قد يتعرضون لإغراءات تدفعهم إلى أن يتصرفوا بطريقة غير أخلاقية. وإذا كنت تعتقد أنك تلتزم بالأخلاق في سلوكك ولكن الناس لا يلتزمون بذلك فاسأل نفسك هل سبق لك أن أخذت شيئاً بسيطاً من ممتلكات المنظمة التي تعمل بها مثل: قلم رصاص، أو بضعة أوراق لاستخدامك الشخصي؟ هل سبق لك أن صورت بعض الصفحات الخاصة بك شخصياً على ماكينة الشركة؟ أو هل كذبت بخصوص المبلغ الذي تنفقه كمصاريف شخصية؟ فإذا كانت إجابتك على الأسئلة السابقة نعم، فربما تقول: إن الشركات تتوقع ذلك من العاملين بها. وبالإضافة إلى ذلك فكل موظف يفعل هذه الأمور البسيطة. ورغم أن ذلك قد يكون حقيقة فلا ينبغي أن ننسى أن الناس قد يبررون تصرفاتهم لأنفسهم لتبدو كما لو كانت أخلاقية. وتظهر هذه الحقيقة بوضوح عندما نعمل شيئاً يبدو أنه غير أخلاقي ولكن زملائنا في العمل يحاولون إقناعنا بأنه لا غبار عليه (انظر الشكل 9-10). وقد يجعل هذا النوع من التبرير من الممكن أن نقنع أنفسنا بأشياء غير أخلاقية لأننا نظن أنها ليست على مستوى كبير من السوء.



شكل (10-9) القرارات الأخلاقية ليست واضحة دائماً

قد لا يكون ذلك عملاً أخلاقياً وهل في ذلك مشكلة لأي شخص؟

عندما تتخذ الجماعة قراراً فإن الأعضاء قد يقنعون بعضهم أحياناً بأن ما يبدو غير أخلاقي ليس في الحقيقة كذلك. ولذلك فليس من المدهش أن ترى الكثير من القرارات غير الأخلاقية.

Source: The New York Collection 1987, Dean Victor, Frem Cartoonbank Com. All

Right. Reserved.

وحتى نتجنب هذه الحالة، ونحسن بالتالي المستوى الأخلاقي لاتخاذ القرار فقد يكون من المفيد أن تجرى اختباراً أخلاقياً لقراراتك. وذلك بتوجيه الأسئلة التالية لنفسك:

1- هل يتنافى السلوك مع القواعد الأخلاقية السائدة في المجتمع؟ فكثير من الناس يعتقدون أنه لا ينبغي لهم أن يكذبوا ولكنهم يفعلون ذلك. ولذلك فبدلاً من السعي لتبرير هذه المحرمات (إقناع نفسك بأنها مقبولة في هذه الظروف) فعليك أن تتبعد بالمرّة عن مخالفة هذه القواعد التي تحظى بالقبول العام من أفراد المجتمع.

2- هل يؤدي هذا السلوك إلى الإضرار بأي شخص آخر. يعتبر الفلاسفة أن العمل أخلاقي إذا أفاد أكبر عدد من الناس. ولذلك فإن عليك أن تعيد النظر في قرارك إذا أدى إلى إيذاء أي فرد، فقد تدفعك إعادة النظر إلى تقييده أو عدم تنفيذه.

3- ما شعورك إذا ظهر قرارك على الصفحة الأولى للصحف؟ إذا كان قرارك أخلاقياً فلا مبرر للقلق من علم الجمهور به، بل إنك ربما تكون مسروراً بذلك. فإذا وجدت نفسك غير مستريح لظهور قرارك في صدر الصفحات الأولى للصحف فقد يعني ذلك أن القرار الذي تود اتخاذه ربما يكون غير أخلاقي.

4- ما الذي سيحدث إذا اتخذت هذا القرار مائة مرة؟ في بعض الحالات قد لا يظهر سوء القرار غير الأخلاقي عند اتخاذه لأول مرة. ذلك أن الضرر المترتب عليه قد

لا يكون خطيراً، ولكن القرار يظل غير أخلاقي. فإذا ظهر أن مساوئ القرار ستبدو أكثر وضوحاً إذا تكرر اتخاذه، فربما كان القرار بنفس السوء من البداية.

5- ما شعورك إذا عاملك شخص آخر بنفس الأسلوب؟ إذا كنت تخطط لعمل شيء أخلاقي لآخرين فربما وجدته مقبولاً لديك إذا تبادلت معهم المواقف. وعلى ذلك فإذا ساورك أي شك في نوع تأثيرك إذا اتخذ هذا القرار شخص آخر حيالك فعليك إعادة النظر في هذا القرار.

6- ما شعورك الداخلي حيال القرار؟ أحياناً تبدو الأشياء سيئة لأنها كذلك. فإذا كانت أفعالك غير أخلاقية فقد تستطيع أن تعرف ذلك مما يحيك في صدرك. والشيء المهم أن تستطيع الاستماع لذلك الصوت وأن تخدم الصوت الذي يخبرك بعكس ذلك.

ومن الواجب أن نعترف أن التفكير في الأسئلة السابقة لن يحول الشيطان إلى ملك. ولكنها مع ذلك تظل مفيدة في الحكم على مدى أخلاقية القرارات التي تفكر فيها. وربما تساعد إجابتك على هذه الأسئلة الستة على تجنب تبرير السلوك غير الأخلاقي لنفسك. وفور علمك أن القرارات التي تفكر فيها قد لا تكون أخلاقية فإننا نكون قد وضعنا أرجلنا على بداية السلوك الأخلاقي. وبالتأكيد فإن للثقافة العامة تأثير على إدراك الناس للسلوك أو القرار المناسب.

### السلوك التنظيمي حول العالم : OB Around The World

#### هل الشركات الأمريكية مهتمة بالقرارات الأخلاقية؟

كما ذكرنا في الفصل الأول فإن الاقتصاد هذه الأيام عالمي بطبيعته. وبالتأكيد فإن أنشطة الإنتاج والتسويق والتمويل في الدول الصناعية تسير في ذلك الاتجاه ومن المثير أنه لا توجد هناك معايير أخلاقية متفق عليها في جميع الدول تحدد السلوك الأخلاقي. بل إن معايير الأخلاق تختلف كثيراً بين الدول الرأسمالية ويبدو أن الأمريكيين أكثر اهتماماً بهذا الجانب من قرنائهم في الدول الأجنبية وفقاً لبعض الكتاب.

ولا تواجه الشركات الأمريكية الكبرى مشاكل في تحديد السلوك غير الأخلاقي. وفي الحقيقة فإن ما تعرض له مديرو الشركات ورجال الأعمال المشهورين في أمريكا من حبس ودفع غرامة نتيجة لارتكابهم بعض أنواع السلوك غير الأخلاقي مثل الاختلاس ودفع الرشاوي، والتدخل في الانتخابات تعتبر من القصص الشعبية الشائعة التي توضح اهتمام الناس بالسلوك الأخلاقي. وقد جرى العرف في الدول الأخرى على إهمال مثل تلك الأحداث. ولنفس السبب فإن الأمريكيين يهتمون أكثر من قرنائهم في الدول الأخرى بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات مثل الاهتمام بالبيئة وبالعلاج العاملين، والاختبارات التي يتم إجراؤها على الحيوانات، ولذلك فإنهم يقاطعون الشركات التي لا تلتزم في أعمالها بمقتضيات السلوك الأخلاقي.

وفي الوقت الذي يتباهى فيه الأمريكيون ويرغبون أن تبدو هذه الأشياء كدليل على معايير الأخلاق التي يلتزمون بها، فإنها تؤخذ في الدول الأخرى كدليل على مبالغة الأمريكيين في معاييرهم الأخلاقية.

وفي كثير من الدول الصناعية المتطورة فإن بعض ما يعتبره الأمريكيون سلوكاً غير مقبول يعتبر سلوكاً منهياً مقبولاً. ففي ألمانيا على سبيل المثال فإن شراء وبيع أسهم الشركة بواسطة المطلعين على المعلومات الداخلية لا يعتبر أمراً سيئاً للغاية، كذلك فإن التهرب من الضرائب لا يعتبر مقبولاً فقط، بل إنه يعتبر رياضة النبلاء.

وفي اليابان فإن منح المزايا غير الشرعية يعتبر جزءاً من الثقافة العامة لدرجة أن من يمنحون تلك المزايا لا يشعرون بأي حرج أو أنهم ارتكبوا أي خطأ. وفي كثير من دول أوروبا فإن الكثير من رجال الأعمال يتدربون باهتمام الشركات الأمريكية ببرامج التدريب الأخلاقي وبالذساتير الأخلاقية التي تنميتها لتوضيح التزامات الشركات والعاملين فيها. وجرياً على ذلك فإن اليابانيين يعتبرون أن الصبر على سيطرة الشركات الأمريكية الخاصة بعدم قبول الهدايا يعتبر جزءاً من الخصائص التي يجب مراعاتها عند التعامل مع هذه الشركات. وبدلاً من مناقشة ما إذا كان أسلوب الأمريكي مناسيباً للتعامل مع الآخرين أم لا، فليكن من الأفضل التعرف على أسباب وجود هذه الاختلافات. وترتبط الإجابة على هذا التساؤل بالفرقة بين نحن وهم. وبالتحديد فإن المجتمع الأمريكي يؤكد على تحسين معاملة كل فرد بقدر الطاقة، وأن العدالة تتحقق عندما يحصل كل فرد على فرصة نجاح متساوية. أما الأوروبيون واليابانيون فإن تأكيدهم على ضرورة توفر فرص النجاح المتساوية للجميع أقل من الأمريكيين. وفي الحقيقة فإن من الصعب ترجمة تعبير الفرص المتساوية واللعب على أرضية متساوية كنسباً للمنافسة إلى اليابانية. وببساطة من ذلك فإن سكان جنوب أوروبا واليابانيين يهتمون بالوفاء بالتزاماتهم للمؤسسات والأشخاص الذين ارتبطوا معهم بعلاقات طويلة. ويعتقد العاملون بتلك الدول أن السلوك الأخلاقي يتضمن اتخاذ قرارات تعكس القيم المشتركة في الشركة، والتأكيد على ضرورة التزام العاملين بها.

وعلى الرغم من تلك الفروق المتأصلة يعمق في الثقافات المختلفة فإن الأمور آخذة في التغير. فقد أصبح الكثير من الشركات في الدول المختلفة يتبنى القواعد الأخلاقية التي تتبعها الشركات الأمريكية. ففي أوروبا فإن قواعد المحافظة على البيئة، ومنع التحرشات الجنسية بالعاملات قد أصبحت جزءاً من قوانين هذه الدول. كما أن من يثبت عليهم تهمة الترشح من التجارة في أسهم الشركات التي يعملون بها نتيجة للمعلومات الداخلية التي تتوغل لهم يعاقبون بالسجن الآن في كثير من الدول. وقد كان لنمو الاقتصاد العالمي والشركات الدولية دور في إحداث هذا التغير، ولكن علينا التفكير فيما سيحدث للفروق الموجودة بين القيم الأخلاقية الموجودة في الدول المختلفة مع مرور الوقت. هل ستتغير المجتمعات لتقبل القواعد الأخلاقية للشركات الأمريكية. أم هذه القواعد الجديدة ستدبل نتيجة لتصادمها مع المعايير الأخلاقية في المجتمع. الأمر متروك لزمان ليجيب عليه.

### الأساليب الخاصة بالجماعات : Group Techniques

#### تحسين مستوى جودة القرارات التي تتخذها الجماعات Enhancing Group Decision Making

تستطيع الجماعة تنمية جودة قراراتها كما يفعل الأفراد. والفكرة الأساسية التي تقوم عليها الأساليب المستخدمة لتحسين قرارات الجماعات واحدة وهي: نظم خبرات الجماعة بطريقة تمكنها من الاستفادة بمزايا الجماعة وتتفادى نواحي ضعفها أو مثليتها- وسنعرض الآن بعض هذه الأساليب.

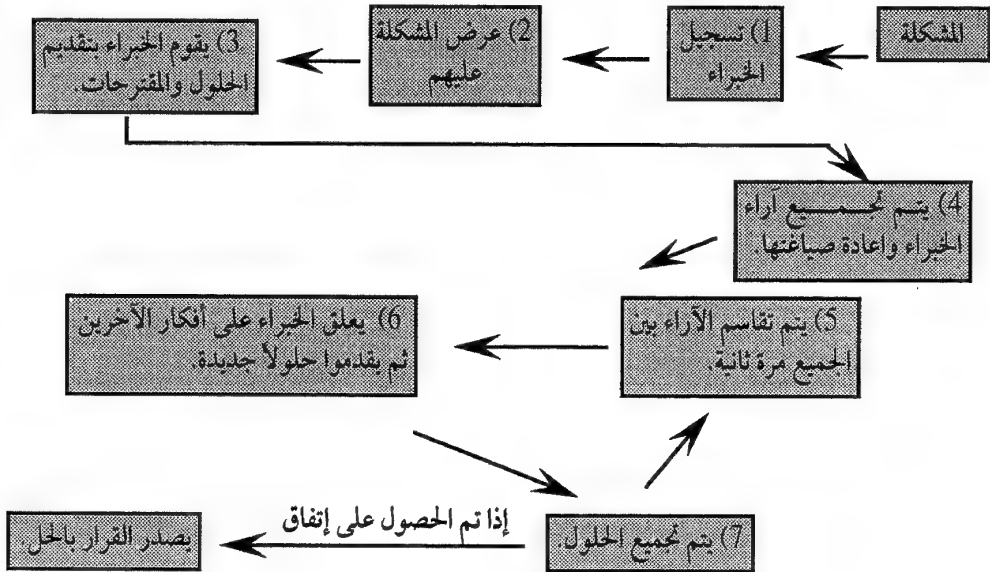


**أسلوب دلفاي : اتخاذ القرار باتفاق الخبراء Delphi Technique : Decisions by Expert Consensus**

وفقاً للأسطورة اليونانية التي تقول: على الناس أن يحصلوا على مشورة الكهنة في مدينة دلفي حتى يعرفوا ماذا سيحدث لهم في المستقبل. وفي أيامنا هذه فإن صانعي القرارات في المنظمات يحصلون على مشورة الخبراء ليتسنى لهم اتخاذ أفضل القرارات. ويمثل أسلوب دلفاي الذي نمته شركة راند Rand Corporation طريقة منتظمة لجمع وتنظيم آراء مجموعة من الخبراء وتحويلها إلى قرار واحد. ويعطي الشكل (9-11) تلخيصاً للخطوات التي تتبع وفقاً لذلك الأسلوب.

وتبدأ إجراءات هذا الأسلوب بعمل قائمة تضم أسماء الخبراء المتعاونين مع الشركة ثم عرض المشكلة عليهم عن طريق البريد. ويقوم كل خبير بتسجيل أفضل حل للمشكلة وإرساله للشركة. ثم يقوم قائد الجماعة بتجميع الردود الفردية، وإعادة كتابة المشكلة وفقاً للحلول التي وردته ثم يرسلها مرة ثانية للخبراء بما تحمل من أفكار وحلول وتوقعات. وهنا يقوم كل خبير بالتعليق على أفكار الخبراء الآخرين، وربما قدم حلاً آخر للمشكلة وأرسله لقائد الجماعة الذي يقوم بتجميعها ومحاولة التعرف على نواحي الاتفاق الموجودة بين آراء الخبراء. فإذا تم الاتفاق اتخذ القرار، وإلا تم تكرار الإجراءات السابقة حتى يتم الحصول على الاتفاق.

وأوضح مزايا أسلوب دلفاي أنه يمكن متخذ القرار من الحصول على آراء ومقترحات



شكل (9-11) تلخيص لخطوات اتخاذ الجماعة للقرار باستخدام أسلوب دلفاي

يسمح هذا الأسلوب باتخاذ القرارات عن طريق اتفاق مجموعة من الخبراء فيتجنب مساوئ المقابلة وجهاً لوجه بين أفراد الجماعة

مجموعة من الخبراء دون تحمل تكاليف إعداد مكان وتحديد وقت لاجتماعهم فعلاً حيث أن معظم الإجراءات تتم عن طريق البريد. ولكن لهذا الأسلوب بعض المحددات. فعلى سبيل المثال فإن إجراءات هذا الأسلوب قد تستغرق وقتاً طويلاً في إجراءات تجميع ردود الخبراء ودراساتها ثم إرسال نتائج الدراسة لهم وطلب آرائهم فيها وتكرار تلك الإجراءات حتى يتم الوصول إلى اتفاقهم على حل المشكلة. وفي الحقيقة فقد قدر الخبراء أن أقل وقت مطلوب لاتخاذ القرار باستخدام هذا الأسلوب بأربع وأربعين يوماً. وقد استغرقت هذه الإجراءات خمسة أشهر في إحدى الحالات. ومن الواضح أن هذا الأسلوب غير مناسب للأزمات ولا للظروف التي يكون تأثير الوقت فيها جوهرياً. وقد تم استخدام هذا الأسلوب بنجاح لتحديد الموضوعات التي ينبغي أن تدرس في المؤتمرات، وفي تحديد التأثير الجوهري لسياسات استخدام الأراضي الجديدة.

### أسلوب الجماعات الاسمية : مقابلات الجماعات المحددة :

#### Nominal Group Technique: A structured Group Meeting

عندما يكون الوقت المتاح لاتخاذ القرار محدوداً يتم عقد اجتماع لأعضاء الجماعة ليناقشوا بتركيز وبأسلوب منظم المشكلة المطلوب حلها. ويتطلب هذا الأسلوب اجتماع عدد يتراوح بين 7 و 10 من العاملين الذين يقدمون حلولهم للمشكلة المعروضة عليهم ثم يناقشون معاً الآراء التي عرضت عليهم لحل المشكلة. وقد أطلق على هذا الأسلوب تعبير الجماعات الاسمية نظراً لأن الأفراد الذين يحضرون هذه الاجتماعات محددون سلفاً بالاسم. ولا يحاول أعضاء الجماعة الاتفاق على أحد الحلول، بل إنهم يصوتون على كل حل طرح عليهم. ويوضح الشكل (9-12) الخطوات المتبعة في هذا الأسلوب.

ويبدأ هذا الأسلوب بجمع أعضاء الجماعة حول طاولة الاجتماعات وتحديد المشكلة لهم. يلي ذلك أن يقوم كل عضو باقتراح الحل الذي يراه، ثم يقوم كل عضو بعرض حله على الجماعة، ثم يقوم قاريء الجماعة بكتابة هذه الحلول على إحدى الخرائط. وتستمر تلك الإجراءات حتى يتم الانتهاء من عرض جميع الحلول. وفي المرحلة التالية يتم تقييم كل الحلول المقترحة بواسطة الجماعة مع إعطاء كل عضو فرصة للتعبير عن رأيه بشأن كل حل مقترح. وفي المرحلة التالية يقوم كل عضو منفرداً بترتيب الحلول التي عرضت على الجماعة. وفي النهاية فإن الحل الذي حصل على تفضيل أكبر عدد من الأعضاء يعتبر القرار الذي وافقت عليه الجماعة.

ويتمتع أسلوب الجماعات الاسمية بعدد من المزايا والمثالب. فكما لاحظنا فإن استخدام هذا الأسلوب يمكننا من الحصول على اتفاق في عدة ساعات. كذلك فإنه يقلل فرصة ضغط الأعضاء الذين يملكون مصادر القوة على الأعضاء الآخرين للحصول على



#### شكل (9-12) عرض سريع لأسلوب الجماعات الاسمية

يجتمع أعضاء تلك الجماعة وجهًا لوجه بطريقة تسمح بعرض وتقييم الأفكار بدقة

موافقتهم على رأيه نظراً لأنه يتم تقييم جميع الأفكار والاقتراح عليها سريعاً. ولكن هذا الأسلوب يحتاج إلى قائد مدرب للجماعة، وإلى عرض مشكلة واحدة محددة بدقة، على الجماعة في كل اجتماع ويتطلب نجاح هذا الأسلوب في حل المشاكل المعقدة تقسيم المشكلة إلى أجزاء ومناقشتها جزءاً جزءاً. وغالباً ما يتطلب ذلك أكثر من اجتماع.

وفي العادة فإن اجتماعات الجماعات الاسمية تتم وجهًا لوجه، ولكن التقنية الحديثة مكنت هذه الجماعات من عقد اجتماعاتها عن بعد - أي وأعضائها في أماكن متفرقة. وبالتحديد فإن نظم المقابلات الإلكترونية تسمح للأفراد الموجودين في مواقع مختلفة أن يتبادلوا الرأي حول مشكلة محددة إما عن طريق التليفون أو عن طريق الأقمار الصناعية. وقد يتم نقل الرسائل عن طريق الكتابة على شاشة الكومبيوتر ليتم الاستماع إليها ومشاهدتها خلال المؤتمرات الإلكترونية Teleconferences. وبالرغم مما يستخدم من تقنية عالية في نظم المقابلات الإلكترونية، فإنها في الحقيقة عبارة عن مقابلات لجماعات اسمية حيث يتم تبادل الأفكار وجهًا لوجه تقريباً. ونظراً للمزايا التي تتمتع بها المقابلات الإلكترونية، وأهمها سهولة عقد الاجتماعات فإن شهرتها تتعاظم. وفي الوقت الحالي فإن

شركات مثل جنرال إلكتريك للأدوات المنزلية، ويو إس وست U.S West، وماريوت Marriott تعتمد على المقابلات الإلكترونية (انظر الشكل 9-13).

ومن المهم أن نقارن بين فعالية نظم المقابلات الإلكترونية، وأسلوب دلفاي بالمقابلات التي يتم تبادل الآراء فيها وجهًا لوجه. وقد أوضحت البحوث تفوق هذين المدخلين بصفة عامة في مجال صنع القرار. وأن مستوى الرضا الوظيفي يكون عاليًا لدى أعضاء الجماعات الاسمية وأنهم يتمتعون بالقدرة على إصدار أفضل الأحكام. وبالإضافة إلى ذلك فإن هذين الأسلوبين أعلى إنتاجية من اجتماعات أعضاء الجماعات وجهًا لوجه.



شكل (9-13) صورة لأحد

#### الاجتماعات الإلكترونية

أثناء انعقادها بشركة جنرال إلكتريك للأدوات المنزلية. وتسمح هذه الاجتماعات للعاملين باتخاذ قرارات بشأن القضايا العامة دون حاجة للتواجد في مكان واحد.

وكما لاحظنا فإن هناك ميزة جوهرية للمقابلات التي تتم وجهًا لوجه لا يمكن الحصول عليها من أسلوب دلفاي أو من الاجتماعات الإلكترونية: وهي مدى تقبل القرار، فالجماعات تكون أكثر قبولاً لقراراتها وأكثر التزامًا بها إذا كان للأعضاء دور نشط في اتخاذها. وعلى ذلك فإن انفصال أعضاء الجماعات الاسمية وابتعادهم عن بعضهم يزيد احتمال عدم قبول الأعضاء للقرارات أو التزامهم بها. وعلى ذلك فلا يوجد لدينا أفضل نوع من الجماعات التي يمكن استخدامها لصنع القرارات. وأنسب أنواع الجماعات يتوقف على المزايا والعيوب التي يرغب فيها متخذ القرار، والتي تختلف من نوع لآخر في مجالات السرعة ومستوى جودة القرار ومدى الالتزام به.

**أسلوب السلم النقال إضافة أعضاء جدد للمجموعة بانتظام - The Stepladder Technique Systematical-**

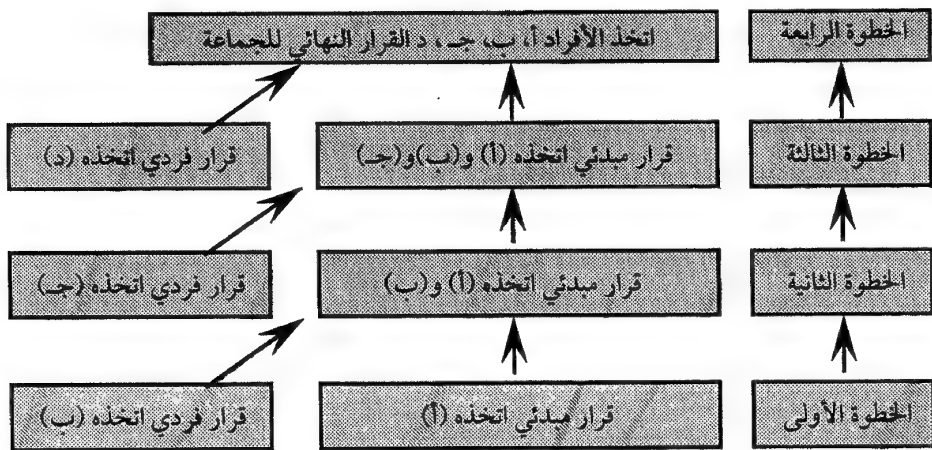
*ly Incorporating New Members*

هناك طريقة أخرى لهيكل تفاعل أعضاء الجماعة يطلق عليها: أسلوب السلم النقال. ويؤدي هذا المدخل إلى تقليل ميل أعضاء الجماعة إلى عدم عرض آرائهم. ويتم تحقيق ذلك عن طريق إضافة عضو جديد في كل اجتماع، وسؤال ذلك العضو الجديد أن يشرح أفكاره للأعضاء القدامى الذين انتهوا من مناقشة المشكلة. ويبدأ هذا الأسلوب بأن يفكر

عضوان بعينان عن بعضهما في إيجاد حل للمشكلة، ثم يجتمعان معاً ليناقشا أفكارهما . وبينما هما مجتمعان ينضم إليهما شخص ثالث يكون قد عمل منفرداً لإيجاد حل للمشكلة.. ثم يبدأ هذا الشخص في عرض أفكاره الخاصة بحل المشكلة، والمشاركة في المناقشة الثلاثية للتعرف على أفضل حل للمشكلة.. وخلال المناقشة الثلاثية ينضم للثلاثة شخص رابع يقوم أولاً بعرض أفكار ثم المشاركة في مناقشة رباعية للمشكلة..... وهكذا (انظر الشكل رقم (14-9)).

وعند اتباع هذا المدخل فلا بد من إعطاء كل فرد وقتاً كافياً للتفكير في المشكلة ومحاولة إيجاد حل لها قبل الانضمام إلى الجماعة.. ثم إعطاء كل فرد وقتاً كافياً لعرض وجهة نظره أمام الجماعة بدقة ووضوح.. ويستلزم ذلك أن يتاح للجماعة وقت كاف للمناقشة المشكلة والوصول إلى حل مبدئي لها قبل انضمام العضو الجديد، على أن يتم اتخاذ القرار النهائي بعد انضمام جميع الأعضاء إلى الاجتماع.

والمنطق الذي يقوم عليه هذا الأسلوب أن إجبار العضو الجديد على عرض أفكاره دون أن يعرف أن الجماعة قد اتخذت قراراً بالحل يبعده عن التأثير بضغط باقي الأعضاء.. ويستتبع ذلك أن يقوم الأعضاء بمناقشة معدل ثابت من الأفكار الجديدة باستمرار.. وإذا كان الأمر كما شرحنا فإن الجماعات التي تتبع أسلوب السلم النقال أو المتحرك ينبغي أن يتخذوا قرارات أفضل جودة من الجماعات التقليدية التي يجتمع أفرادها ويناقشون المشكلة معاً.. وبالإضافة إلى ذلك فإن أعضاء الفرق التي تعمل وفقاً لنظام السلم المتحركة قد أبدوا في تقاريرهم شعوراً طيباً حول خبرة زملائهم بالمقارنة بما ذكره زملاؤهم أعضاء الجماعات التقليدية. ورغم أن هذا الأسلوب جديد الآن فإن البراهين تؤكد أن له مستقبلاً جيداً في تحسين مستوى جودة القرارات التي تتخذها الجماعات.



شكل (14-9) تلخيص أسلوب السلم المتحرك

يؤدي أسلوب السلم المتحرك إلى تحسين جودة القرارات التي تتخذها الجماعة عن طريق إضافة أفراد جدد إلى الجماعة بانتظام

## أنت مستشار في مجال السلوك التنظيمي :

تواجه شركة كبرى لتوزيع المنتجات مشاكل أثناء اجتماعات فرق العمل بها. ذلك أن أحد مديري الأقسام يزجج باقي الأعضاء عندما يحاول شرح وجهة نظره لهم إنه يهدد باقي الأعضاء باستمرار حتى أصبحوا يترددون في التحدث وإبداء آرائهم. ونتيجة لذلك فإن أفكارهم لا تصل إلى أحد.

1- وضح كيف يمكن التغلب على هذه المشكلة.

2- ما المنطق الذي تستند إليه نصيحتك؟

3- ما مزايا وعيوب الأسلوب الذي رسمته؟

## ملخص الفصل التاسع :

فيها نسبة المخاطرة - أي يتزايد فيها احتمال عدم تحقق النتائج التي يهدف متخذ القرار إلى تحقيقها ويعبر عن الحالات غير المؤكدة باحتمالات تبني إما على معلومات موضوعية أو غير موضوعية. وتختلف القرارات أيضاً باختلاف موقع متخذها. فقد يتخذها رجال الإدارة العليا لينفذها مرءوسوهم، وقد يتخذها وينفذ المرءوسون. ويطلق على القرارات من النمط الأخير باللغة الإنجليزية. Empowered Decisions.

### (3) تمييز الأنواع المختلفة للقرارات الفردية.

هناك فروق فردية تظهر في عملية اتخاذ القرارات. وبصفة عامة فإنه من الممكن تمييز أربعة مجموعات من متخذي القرارات وفقاً للأسلوب الذي يتبعونه عند اتخاذ قراراتهم. فهنا نمط من متخذي القرارات يفضلون الحلول البسيطة الواضحة ويفكرون في عدد محدود من البدائل مما يساعدهم على التوجه مباشرة للقرار. وهناك من يفضل التفكير في عدد من الحلول المعقدة بناءً على المعلومات التي توفرت لهم والتي تتسم غالباً بالغموض وعدم التأكد، ويعرف ذلك بالنمط التحليلي. وبالإضافة النمطين السابقين فهناك نمط من الناس يفضل التوجه إلى بناء المفاهيم العامة أولاً. ويتميز هذا النمط بالاتجاهات الإنسانية والفنية ولذلك فإنهم يتجنبون حلولاً مبتكرة للمشاكل التي تقابلهم. وأخيراً: فإن لدينا المدخل السلوكي لاتخاذ القرار. ويتميز

### (1) وصف خطوات النموذج التحليلي لاتخاذ القرارات. وفقاً للنموذج التحليلي لاتخاذ القرارات،

فإن صنع القرار عبارة عن إجراءات تتكون من عدة خطوات. الأولى: تحديد المشكلة، والثانية: تحديد الأهداف التي نسعى لتحقيقها من حل المشكلة، والثالثة: اتخاذ قرار بما إذا كنا سنمضي قدماً في حل المشكلة أم لا. يلي ذلك تنمية البدائل، ثم تقييم البدائل التي تمت تنميتها واختيار أنسبها لحل المشكلة، ثم تطبيق البديل الذي تم اختياره ومتابعة ذلك التطبيق بهدف التعرف على ما إذا كانت المشكلة قد انتهت أم أنها لا تزال موجودة.

### (2) التفرقة بين القرارات المهيكلية وغير المهيكلية، وبين القرارات المؤكدة وغير المؤكدة، والقرارات التي تأتي من أعلى وتلك التي يتخذها العاملون Empowered Decisions

يمكن التفرقة بين القرارات التي تتخذ في المنظمات على أساس أنها تتخذ وفقاً لارشادات سبق تحديدها - قرارات مهيكلية، وقرارات أخرى تتصف بالتعقد والحدائث وعدم وجود مثل تلك الارشادات التي تحدد ماهية القرار - قرارات غير مهيكلية وتحتاج المشاكل التي تندرج تحت تلك المجموعة إلى حلول ابتكارية، أو قرارات غير غمطية، كذلك فإن القرارات تختلف وفقاً لمقدار المخاطرة التي يتضمنها القرار. وبالتالي فإنها تتراوح بين قرارات ذات نتائج مؤكدة - تقل فيها نسبة المخاطرة، وأخرى غير مؤكدة تزداد

يصف السلوك الفعلي لمتخذ القرار. إنه يعترف بالمحددات المفروضة على قدرات متخذي القرارات عند سعيهم لتحليل المعلومات التي يحتاجونها لاتخاذ قرار معقد (مثل: العقلانية أو المنطق المقيد، والحرية المقيدة)، ويعترف بأن هذه المحددات تؤثر على قدرة متخذ القرار عند صنع القرار الأمثل، ولذلك فإنه يتخذ القرار المناسب للظروف. والبدل الأخير يقوم على نظرية الانطباع الذهني التي تعترف بأن القرارات تتخذ بطريقة أوتوماتيكية وفقاً للانطباع الذهني لمتخذها. ويدعي هذا المدخل بأن متخذ القرار يختار مجموعة الإجراءات التي تتوافق مع مبادئه الشخصية، وأهدافه الحالية، وخططه للمستقبل.

(7) وصف الأنواع المختلفة لتأثير القولية التي تحدد تأثير القرارات التي يتم اتخاذها.

يتخذ الناس قرارات غير كاملة لأن إدراكهم للواقع يتسم بالتحيز. وتعتبر القولية أحد أنواع هذا التحيز. وتعني القولية ميل الناس إلى التأثر في قراراتهم بطريقة عرض المشكلة. فعلى سبيل المثال إذا عرضت عليهم المشكلة بطريقة تعظم المكاسب التي سيتم الحصول عليها، فإن الناس يميلون إلى اتخاذ القرارات المحافظة التي تحاول تفادي المخاطرة، أما إذا عرضت عليهم نفس المشكلة بطريقة تركز على الخسائر المترتبة على القرار فإنهم يميلون إلى تقبل المخاطرة. كذلك فإن اتباع القواعد المستتبطة من الخبرة المحدودة Rule of Thumb تعتبر أحد أنواع التحيز أيضاً. فعلى سبيل المثال فإن الناس يتخذون قراراتهم في ضوء المعلومات المتاحة لهم فعلاً - الحدس المعتمد على المعلومات المتاحة - كذلك فإن بعض الناس يؤسسون أحكامهم على الآخرين بناءً على أدراكهم لخصائص الجماعة التي ينتمون إليها خاصة إذا كانوا يعتبرون من يحكمون عليهم ممثلين لتلك الجماعة وهو ما يعرف بالحدس التمثيلي.

(8) صف كيف يؤدي الميل نحو التفضيلات الشخصية الخفية والميل نحو تعظيم الالتزام إلى اتخاذ قرارات معينة.

يميل الناس إلى اختيار البدائل التي تتوافق مع

أصحاب هذا المدخل بالاهتمام بمنظمتهم ويتقبل آراء الآخرين.

(4) وصف مزايا وعيوب القرارات الجماعية بالمقارنة بالقرارات الفردية.

تستفيد القرارات الجماعية من تجميع الموارد وتنوع تخصصات وخبرات أعضاء الجماعة. وبالإضافة إلى ذلك فإنها تحظى بقبول أكثر من قرارات الأفراد. ولكن الجماعات قد تضع وقتاً طويلاً وقد يحدث صراع بين أعضائها. كذلك فإن أعضاء الجماعة قد يتعرضون لإرهاب من قائدهم مما قد يؤدي إلى شيوع التفكير الجمعي الذي يعني الموافقة باستمرار على مقترحات قائد الجماعة. ويعني ذلك وجود ضغط كبير على أفراد الجماعة لوقف التفكير العميق في القرار وآثاره، والموافقة المبكرة على حلول محل نقد وتساؤل.

(5) تحديد العوامل التنظيمية والثقافية التي تؤثر على إجراءات اتخاذ القرار بالمنظمات.

قد تتأثر جودة القرار في المنظمات بطريقة عكسية بضيق الوقت، وبالضغوط المصاحبة لسياسة حفظ ماء الوجه. كما تتأثر قرارات المنظمات أيضاً بالثقافة القومية. فعلى سبيل المثال فإن الأمريكيين ينظرون إلى المشاكل على أنها أوضاع تحتاج إلى قرارات ينبغي اتخاذها بينما يقبل التايلانديون المشاكل كما هي - أي ربما لا تحتاج إلى قرارات. كذلك فإن الأمريكيين يتخذون معظم القرارات بطريقة فردية، بينما يفضل الآسيويون القرارات الجماعية بمعنى أخذ رأي الجماعة والمنظمة في الاعتبار عند اتخاذ القرار.

(6) التمييز بين ثلاثة مداخل لصنع القرار في المنظمات وهي: مدخل الاقتصادي الرشيد،

والمدخل الإداري، ثم مدخل توافق القرار مع النتائج التي يتوقعها الشخص Image Theory. يتميز مدخل الاقتصادي الرشيد بالسعي لصنع القرار الأمثل من خلال الدراسة العميقة للمعلومات المؤكدة التي تتوفر لمتخذ القرار. وهذا مدخل معياري؛ لأنه يصف السلوك الأمثل لمتخذ القرار الذي يود صنع أفضل قرار. وعلى العكس من ذلك فإن المدخل الإداري لاتخاذ القرار يعتبر مدخلاً وصفيًا لأنه

المشاكل وجهاً لوجه لحل المشاكل غير التقليدية. ومع ذلك فعندما يتم تصنيف المشاكل إلكترونيا باستخدام أجهزة الكمبيوتر والوسائل الأخرى فإن جودة قرارات الجماعة تكون أفضل من جودة قرارات الفرد.

(10) وصف الأساليب المختلفة التي تستخدم لتحسين مستوى جودة قرارات الأفراد والجماعات.

من الممكن تحسين مستوى جودة القرار باستخدام عدد من الأساليب. فمن الممكن أولاً: تحسين جودة قرار الأفراد عن طريق تدريبهم على مهارات حل المشاكل. كما يساعد التدريب الأخلاقي المديرين على اتخاذ قرارات جيدة في هذا المجال. ومن الممكن تحسين القرارات التي تتخذها الجماعات بثلاث طرق هي: أسلوب دلفاي - الذي يقوم على جمع آراء الخبراء بانتظام واستخدامها لاتخاذ قرار فردي، وأسلوب الجماعات الرسمية. يتم تحديد الجماعة لاستنباط وتقييم أفكار أفراد الجماعة. والأسلوب الثالث: أسلوب السلم النقال وفيه يتم إضافة أعضاء جدد لمتخذي القرار، واحد كل مرة، وهذا يتطلب عرض مناقشة الأفكار التي يعرضها هؤلاء الجدد.

تفضيلاتهم الشخصية الخفية قبل التفكير في البدائل الأخرى وإعطائها ما تستحقه من التقييم قبل اتخاذ القرار. وتستخدم البدائل الأخرى ليؤكد متخذ القرار لنفسه أن البديل الذي اختاره هو أفضل البدائل ولذلك يطلق عليها بدائل تأكيد حسن الاختيار. ووفقاً لظاهرة تعظيم الالتزام فإن الناس يستمرون في دعم قراراتهم الفاشلة لرغبتهم في إنقاذ استثماراتهم السابقة. ويحدث هذا لرغبة الناس في تبرير قراراتهم السابقة ولرغبتهم في عدم الاعتراف بخطئ تلك القرارات.

(9) مقارنة الظروف التي تتفوق فيها قرارات الجماعة على قرارات الأفراد، بالظروف التي تتفوق فيها قرارات الأفراد على قرارات الجماعات.

تتفوق قرارات الجماعة عندما تتكون الجماعات من أفراد يتميزون بالخبرة المتنوعة والمهارات المتكاملة. وربما لا يكون أداء الجماعة أحسن من أداء أفضل أعضائها عند مناقشة الجماعة لمشكلة بسيطة لها حل يمكن البرهنة على صحته. أما الأفراد فإنهم يتخذون قرارات أفضل من تلك التي يتم التوصل إليها من خلال الجماعات التي تستخدم أسلوب تعصيف

## أسئلة للمناقشة:

- (1) أيد أو عارض العبارة الآتية: يتخذ جميع الناس القرارات بنفس الأسلوب.
- (2) فكر في قرار اتخذته حديثاً. هل تعتبره قرار مهيكل أو غير مهيكل؟ هل يتسم بدرجة عالية من التأكد أم بدرجة عالية من عدم التأكد؟ هل تعتبره قراراً اتخذ من موقعك الوظيفي أم أنك قد دعمت من الإدارة لاتخاذ Empowerd اشرح إجابتك.
- (3) صف قرار ستخذه في الغالب باتباع النموذج الإداري وآخر ستخذه باتباع مدخل توافق القرارات مع النتائج التي يتوقعها الشخص.
- (4) حدد الطرق التي قد تؤدي إلى أن يتأثر قرارك بالقولية، أو تشجيعك للاعتماد على نفسك، والتفضيل الخفي لبعض العاملين أو زيادة الالتزام.
- (5) تخيل أنك مدير تواجه مشكلة مرتبطة بعدم قدرتك على اجتذاب ذوو المهارات العالية من العاملين للعمل في منظمتك. هل ستحل هذه المشكلة وحدك أم بالاعتماد على لجنة؟ اشرح أسباب إجابتك.
- (6) يعتبر التفكير الجمعي عائقاً خطيراً لاتخاذ الجماعات قرارات جيدة. صف هذه الظاهرة، ثم اذكر الأساليب التي يمكن اتباعها لتلافي هذه الظاهرة.
- (7) افترض أنك ترأس لجنة مكونة من عاملين من دول مختلفة كلفت باتخاذ قرار مهم. ما تأثير تكوين اللجنة على أداء العاملين؟



- (8) إفتراض أنك قد عرفت أن قراراً مهماً ينبغي اتخاذه بواسطة جماعة عمل، ولكنك عرفت أيضاً أن قراراً أفضل يمكن اتخاذه بواسطة أحد العاملين. صف ثلاثة طرق يمكنك استخدامها لاتخاذ القرار بواسطة جماعة من العاملين مع تجنب المشاكل التي يمكن مواجهتها عند استخدام الجماعة في اتخاذ القرارات.

### تطبيقات الفصل التاسع:

#### حالة عملية:

إذا كان جاك تاتي Jack Tate قد تعلم أي شيء أثناء دراسته في كلية الحقوق، جامعة هارفارد وبعد أن تخرج منها فهو أنه لا يريد أن يعمل محامياً. ومع أنه قد علق اللافتة الخاصة به كمحام على أحد المكاتب في مدينة جرين فيل Greenville ولاية كارولينا الجنوبية، فإنه لم يقبل هذه الوظيفة بقلبه أبداً. وقد نفذ صبره عندما كان يتسوق بعض احتياجات طفله ذات الأشهر التسع من العديد من متاجر التجزئة. وعندها فكر لماذا لا يقوم متجر واحد ببيع جميع احتياجات الأطفال على نمط المتاجر التي يطلق عليها المتاجر الكبرى Super Markets ويتم في هذه المتاجر بيع حفاظات الأطفال، ولعيبهم، ومستلزمات حياتهم، وملابسهم ومأكلاتهم ومشربهم. وقد إعتقد أن ذلك سوف يجعل حياة الآباء والأمهات الجدد - الذين تشحن جداول عملهم اليومي بالعديد من الأعباء - أكثر سهولة. They surely would beat a path to your door.

ولقد تمكن تاتي بتفاؤله من الحصول على قرض بنكي مقداره \$200000 في مارس 1971 مما ساعده على افتتاح متجره الذي سماه طفل كارولينا Corolina Baby بعد ذلك بشهر واحد. وعندها أصبح تاتي يعتبر ضمن تجار التجزئة أصحاب الأفكار الابتكارية.

ولقد شاركه في العمل في هذا المتجر سكرتيرة مكتبه للمحاماه ليندا روبرتسن Linda Rob-ertson التي انتقل إليها تفأؤله البالغ بهذا النوع الجديد من متاجر التجزئة. ولقد كانت نتائج العمل متنازلة لدرجة أن تاتي وروبرتسن افتتحا بعد عامين متجراً جديداً في مدينة إيزلي - جنوب كارولينا. ومع نمو نشاطهم فقد قاموا بتضييق مدهاء. أي بتحديد خطوط المنتجات التي يتاجرون فيها. فلم يعودوا يبيعون في متاجرهم مستلزمات الأطفال في مراحل العمر السابقة للبلوغ، بل أصبحوا يركزون على احتياجات الرضع والأطفال الصغار. وقد كان منطقهم واضحاً وهو أن الآباء والأمهات الجدد يحتاجون لشراء العديد من الأشياء لأطفالهم الجدد مثل عربات الأطفال ومناضد تغيير الملابس، ومقاعد السيارات - وقد قدر حجم هذا السوق في ذلك الوقت \$13 مليون سنوياً.

وبينما كان تاتي وروبرتسن يعملان على تضييق خطوط المنتجات التي يعملون فيها فإنهم كانوا منشغلين أيضاً بزيادة مساحة متاجرهم. ونظراً لإدراكهم أنهم يدفعون إيجاراً مرتفعاً نظراً لأن متاجرهم في الأسواق التجارية المكيفة فقد نقلوها إلى بعض المراكز التجارية المكشوفة بولاية كارولينا مما ساعدهم على تخفيض تكاليف الإيجار. ومع حلول عام 1987 بلغت مبيعاتهم \$14.5 مليون كما بلغ عدد فروعهم 26 فرعاً بمتوسط مساحة قدرها 6000 قدم مربع للفرع. وفي نفس الوقت افتتح فرعاً جديداً بمدينة مارييتا Marietta ولاية جورجيا مساحته 20000 قدم مربع. وعندما زادت مبيعات القدم المربع في هذا النوع من المتاجر 50% أدرك تاتي وروبرتسن أنهما في طريقهما لتحقيق نجاح كبير. ولذلك غيرا اسم السلسلة لتتوافق مع النجاح المرتقب وأصبح اسمها الجديد: بيبي سوبر ستورز Baby Superstores والتي تعني: متاجر الأطفال العملاقة. وبعد فترة وجيزة نقل جميع

المتاجر إلى متاجر ضخمة الحجم مكدسة بالسلع حتى السقف. وقد استطاع تاتي وروبرتسن باتباع النموذج الذي اتبعته شركة هوم ديبوت Home Depot أن يقدموا للعملاء تشكيلة واسعة من المنتجات بأسعار منخفضة مما حقق الراحة التامة لهم.

وقد حقق هذا التغيير نجاحاً على الأقل خلال فترة محددة. وفي عام 1992 وصلت المبيعات للسلسلة المكونة من 26 متجرًا عملاقًا \$63 مليونًا. وبعد سنتين - أي عام 1994 - تم تحويل الشركة إلى شركة مساهمة، وارتفعت أسعار أسهمها بسرعة كبيرة. ونتيجة لذلك تغير وضع روبرتسون من سكرتيرة في مكتب محاماة تتقاضى راتبًا أسبوعيًا قدره \$55 إلى مدير شركة لها حصة في رأس المال مقدارها \$50 مليون. ولسوء الحظ فإن قرار تاتي باتباع استراتيجية النمو السريع وإضافة عدة مشات من الفروع للشركة قد أدى إلى مواجهة الشركة عدد من المشاكل المالية - وحتى يحافظ تاتي على حياته اتخذ أخطر قرار في حياة الشركة وهو دمجها مع شركة تويز آر آص Toys R US في صفقة أسهم مقدارها \$376 مليون. ورغم أن تاتي قد خسر جزءاً من ثروته من جراء هذه الصفقة، فقد أصبحت حياته أقل مخاطرة مما سمح له بالاستمتاع بحياته في جنوب كارولينا.

### أسئلة:

- (1) استخدم المدخل التحليلي لصنع القرار، ما تفكيرك في الإجراءات التي أدت إلى ابتكار المتاجر المسماة ببيبي سوبر ستورز - أو متاجر الأطفال العملاقة.
- (2) هل تعتقد أن قرارات تاتي ستكون أسوأ أو أفضل لو استخدم الجماعات في اتخاذ قراراته.
- (3) هل تعتقد أن مفهوم تضخيم الالتزام قد أثر على قرارات الالتزام الخاصة بالشركة؟

### تدريب سلوكي:

ما غمطك في اتخاذ القرارات؟

هل حاولت تصنيف نفسك ضمن أحد أنماط اتخاذ القرارات التي سبق شرحها في هذا الفصل عندما كنت تراجعها؟ استخدم الاختبار الآتي لتتعرف على غمطك الشخصي في اتخاذ القرار. لاحظ أن هذا الاختبار يتضمن أسئلة مشابهة لتلك الموجودة في الاختيار الأصلي (Rowe, Boulgaidos & Mc).

( Grath, 1984 ) .

### توجيهات:

عندما تحيب على كل سؤال من الأسئلة الآتية، اختر البديل الذي تعتقد أنه يمثلك في مجال العمل.

1- عند أداء واجبات وظيفية فإنني أهدف إلى:

- ( أ ) تحقيق نتائج عملية (واقعية).
- (ب) الوصول إلى أفضل حل للمشكلة التي أواجهها.
- (ج) استخدام أفكار أو مداخل جديدة لحل المشكلة.
- ( د ) إيجاد بيئة عمل مريحة.

2- عندما أواجه مشكلة فإنني عادة :

- ( أ ) أستخدم لحلها مداخل ثبت نجاحها في الماضي .
- ( ب ) أحلل البيانات الخاصة بها بعناية .
- ( ج ) أحاول أن أجِد مدخلاً مبتكراً لحلها .
- ( د ) أعتد على إحساسي نحوها .

3- عندما أضع خطة فإنني عادة أركز على :

- ( أ ) المشكلة التي أواجهها الآن .
- ( ب ) تحقيق الأهداف المحددة .
- ( ج ) أهداف المستقبل .
- ( د ) تنمية مساري الوظيفي .

4- إنني أفضل استخدام :

- ( أ ) الحقائق المحددة .
- ( ب ) بيانات دقيقة واضحة .
- ( ج ) قدرًا كبيرًا من المعلومات التي تغطي عددًا من المجالات .
- ( د ) بيانات محددة وبسيطة يمكن فهمها دون عناء

5- عندما لا أكون متأكدًا مما ينبغي عمله فإنني :

- ( أ ) أعتد على أحساسي .
- ( ب ) أبحث عن الحقائق .
- ( ج ) أحاول أن أجِد حلاً وسطاً .
- ( د ) أنتظر واتخذ قراري فيما بعد .

6- أفضل العمل مع أناس يتصفون بـ :

- ( أ ) بالطموح ولديهم القدرة على بذل قصارى جهدهم .
- ( ب ) الثقة بالنفس .
- ( ج ) بالعقول المتفتحة .
- ( د ) بالأدب ويمكن الوثوق بهم .

7- تتصف القرارات التي أتخذها بأنها عادة :

- ( أ ) مباشرة وواقعية .
- ( ب ) منطقية ومنظمة .
- ( ج ) مرنة وتغطي مساحة واسعة .
- ( د ) حساسة لاحتياجات الآخرين .

### طريقة حساب الدرجات :

تعكس النقاط السابقة قوة تفضيلك لأنماط القرارات :

- (1) إذا اخترت البديل أ؛ اعط نفسك نقطة في النمط المسمى التوجه المباشر.
- (2) إذا اخترت البديل ب؛ اعط نفسك نقطة في النمط التحليلي في اتخاذ القرار.
- (3) إذا اخترت البديل ج؛ اعط نفسك نقطة في النمط الذي يطلق عليه بناء النظريات واستخدامها.
- (4) إذا اخترت البديل د؛ اعط نفسك نقطة في النمط الذي يطلق عليه النمط السلوكي أو الإنساني.

### أسئلة:

- (1) ما نمطك الذي ظهر في الاختيار؟ كيف تقارن النتيجة بالنمط الذي كنت تتوقعه لنفسك؟
- (2) هل تستطيع أن تتوقع مبركراً، بناءً على الوصف الذي قرأته في الكتاب لكل نمط من أنماط اتخاذ القرار، أي الأسئلة تشير إلى كل نمط من الأنماط؟
- (3) ما الأسئلة التي يمكن إضافتها إلى الاختبار للحصول على تقييم أفضل لكل نمط؟

### تدريب جماعي:

#### إدارة جماعة اسمية : حاول ذلك بنفسك

عن الممكن أن نتعلم الكثير عن الجماعات الاسمية من خلال إدارتها أو على الأقل المشاركة فيها وإذا قمنا بذلك فإنه سيساعدنا على توضيح الإجراءات وبيان قوتها تأثيرها على الأداء.

### إرشادات:

- (1) اختر مشكلة أو موضوعاً مناسباً للمناقشة مع طلاب فصلك. وينبغي أن يكون هذا الموضوع من الموضوعات المحددة التي تتباين فيها وجهات النظر (هذا النوع من الموضوعات مناسب لعمل الجماعات الاسمية)، ومن أمثلة الموضوعات التي يمكن طرحها للمناقشة.
  - ما الذي يجب أن يؤديه قادة الطلاب في مدرستك لزملائهم؟
  - كيف يمكن تحسين التدريس في مدرستك؟
  - كيف يمكن تحسين مستوى جودة الوظائف التي يحصل عليها خريجوا مدرستك؟
- (2) قسم طلاب الفصل إلى مجموعات يتكون كل منها من 10 طلاب تقريباً. اطلب من كل مجموعة أن تجلس في شكل دائرة حول طاولة إذا أمكن ذلك. ثم اختر من بين أعضاء كل مجموعة شخص يتولى تنظيم عملها وتيسير إجراءاته.
- (3) وفقاً للخطوات التي ذكرت في الشكل 9-12 فإن على الشخص الذي يتولى مهمة تيسير عمل الجماعة أن يقود الجماعة أثناء مناقشة السؤال المطروح في الخطوة الأولى. اعط المجموعة وقتاً يتراوح بين 45 دقيقة وساعة لإنجاز هذه الخطوة.
- (4) إذا سمح الوقت اختر سؤالاً جديداً وغير قائد الجماعة، ثم كرر الخطوات.

### أسئلة:

- (1) بصفة عامة كيف كانت إجابة الجماعة على السؤال؟ هل تعتقد أن هذه الإجابة تمثل رأي الجماعة بدقة؟
- (2) هل كانت إجابة المجموعات على الأسئلة المطروحة متماثلة أم مختلفة؟
- (3) ما المشاكل الجوهرية - إن وجدت - التي ارتبطت بتجربة الجماعة الاسمية؟ على سبيل المثال هل تردد بعض الأعضاء في انتظار دوره في الحديث؟

- (4) إذا قمت بإجراء التجربة أكثر من مرة، فهل كانت الإجراءات في المرة الثانية أكثر سلاسة؟  
 (5) هل تعتقد أن خبرتك ستغير إذا تمت المناقشات في جماعة تقليدية يشارك فيها الجميع من أول لحظة في مناقشة المشكلة بدلاً من الجماعات الاسمية التي استخدمتها هنا؟

## مصطلحات الفصل التاسع

البدائل التي تتوافق مع المعايير الأخلاقية الحالية فقط .  
 المدخل الإداري لاتخاذ القرارات - **Administrative Model** : مدخل يعترف بالرشد المقيد الذي يجعل اتخاذ القرار بالمقارنة بمدخل الرشد الاقتصادي الكامل غير واقعي .

القرارات التي تتمشى في أو تستوفي المعايير المحددة **Satisficing Decisions** : نموذج يقوم على اختيار أول من تتوفر فيه الشروط التي يتم اختيار البدائل على ضوءها .

الرشد المقيد **Bounded Rationality** : فرض أساسي للمدخل الإداري لاتخاذ القرارات يقوم على أن المحددات التنظيمية والإنسانية والاجتماعية تؤدي إلى اتخاذ القرار الذي يرضى متخذه، بدلاً من القرار الأمثل .

نظرية الانطباع الذهني **Image Theory** : نظرية لاتخاذ القرار تعترف بأن القرارات تتخذ بطريقة أوتوماتيكية بناءً على الانطباع . ووفقاً لها فإن الناس يتبنون القرارات التي تنسجم مع مبادئهم الشخصية وأهدافهم الحالية وخططهم للمستقبل .

القولبة **Framing** : هي ميل متخذي القرارات لاتخاذ قراراتهم بناءً على طريقة تقديم المشكلة لهم .

تأثير القولبة المرتبطة بالخصائص **Attribute Framing Effect** : - ويتحدث ذلك التأثير عن ميل الناس لإعطاء الخصائص قيمة أكبر إذا قدمت لهم بطريقة إيجابية من تقويمهم لنفس الخصائص عندما تقدم لهم بطريقة سلبية .

تأثير القولبة المرتبطة بالأهداف **Goal Framing Effect** : ويتحدث عن تأثر الناس أكثر بالنتائج التي قدمت لهم المعلومات عنها بطريقة سلبية أكثر مما لو قدمت لهم النتائج مصاغة بطريقة موجبة .

الاعتماد على التبسيط الغير علمي **Heuristics** :

مرحلة ما قبل اتخاذ القرار **Predecision** : تتعلق هذه المرحلة بتحديد الإجراءات التي ينبغي اتباعها عند اتخاذ قرار معين .

نظم دعم القرارات **Decision Support Systems (DSS)** : عبارة عن برامج كومبيوتر توضح معلومات عن السلوك التنظيمي لمخذي القرار بطريقة تساعد على تحديد استجاباتهم للقرارات الإدارية .  
 مدخل القرارات التي تتجه من أعلى لأسفل **Top-Down Decision Making** : عبارة عن تحويل سلطة اتخاذ القرار للمشرفين فقط .

مدخل تمكين المرءوسين من إتخاذ القرارات الهامة **Empowered Decision Making** : عبارة عن إعطاء سلطة اتخاذ القرارات الهامة المرتبطة بتنفيذ العمل إلى القائمين به فعلاً .

أنماط القرار **Decision Styles** : يتحدث عن الاختلافات بين الناس وتوجهاتهم نحو صنع القرار .  
 التفكير الجماعي **Groupthink** : اتجاه أعضاء الجماعة شديدة التماسك للاستجابة بقوة إلى ضغط الجماعة الخاصة بقرارات معينة وفشلهم في التفكير البناء ورفضهم للضغوط الخارجية التي تسعى إلى تصحيح اتجاه الجماعة .

القرارات الرشيدة **Rational Decision** : هي القرارات التي تعظم أهداف الفرد أو الجماعة أو المنظمة .

مدخل القرارات الاقتصادية الرشيدة - **Rational Economic Model** : هو ذلك المدخل الذي تتخذ القرار وفقاً له بعد قيام متخذي القرارات بدراسة جميع البدائل الممكنة قبل اتخاذ القرار - أي قبل اختيار الحل الأمثل للمشكلة .

الحرية المقيدة **Bounded Discretion** : تعني الممارسات التي تفرض على متخذ القرار فحص

الأول دون تقييم جيد لنتائجه.

**التغيير دون معارضة Unconflicted Change :**  
ميل الناس لتغيير أفكارهم بسرعة، وتنفيذ أول فكرة تقفز إلى عقولهم.

**أسلوب دلفاي Delphi Technique :** عبارة عن أسلوب لتحسين مستوى قرارات الجماعة باستخدام آراء الخبراء التي يتم الحصول عليها بالبريد، ثم يتم دمجها مع بعضها وعرضها على الخبراء - وأخيراً: يتخذ اتفاق الخبراء أساساً للقرار.

**أسلوب الجماعات الاسمية Nominal Group Technique (N.T) :** أسلوب لتحسين مستوى قرارات الجماعة حيث تجتمع مجموعة صغيرة لتعرض وتناقش وتقوم الحلول المقترحة للمشكلة ثم يتم التصويت على المشكلة بطريقة سرية. ويعتبر الحل المفضل من معظم الأعضاء قرار الجماعة.

**نظام المقابلات الإلكترونية Electronic Meet-ing Systems :** الأسلوب الذي يتم وفقاً له إحضار أفراد من مختلف المواقع معاً لإجراء مقابلة من خلال التليفون أو الأقمار الصناعية إما باستخدام شاشة تليفزيونية أو عن طريق الكمبيوتر.

**نظام السلالم المتحركة Stepladder Technique :** نظام لتحسين مستوى جودة قرارات الجماعة عن طريق تخفيض اتجاه الأعضاء لعدم عرض أفكارهم ووفقاً لهذا الأسلوب يتم إضافة عضو جديد كل فترة بعد مناقشة الآخرين للمشكلة، وهكذا باستمرار حتى يجتمع كل الأعضاء معاً ويتخذوا القرار النهائي.

عبارة عن قواعد بسيطة تستخدم عند اتخاذ القرارات بهدف تحقيق السرعة في حل المشاكل المعقدة. انظر التبسيط المستند إلى المعلومات المتوفرة لدى متخذ القرار، وإلى الحدس التمثيلي.

**التبسيط المؤسس على المعلومات المتاحة - Availa-bility Heuristics :** اتجاه الناس لتأسيس قراراتهم على المعلومات المتوفرة لديهم حالياً حتى ولو لم تكن دقيقة، وبذلك تتأثر جودة القرار الذي يتخذونه.

**ظاهرة تصميم الالتزام Escalation of Com-mitment Phenomenon :** هي ميل الناس إلى الاستمرار في دعم مجموعة الأنشطة السابقة غير الناجحة.

**تصنيف المشاكل أو الأفكار Brainstorming :** - عبارة عن أسلوب لتحسين إنتاجية الجماعة عن طريق حث الأعضاء على طرح أفكارهم دون أي اعتراض من الآخرين.

**تفادي المواقف الدفاعية Defensive Avoid-ance :** ميل متخذي القرارات للفشل في حل المشاكل التي يواجهونها؛ لأنهم يتجنبون العمل عليها.

**الإفراط في الخوف أو الحذر Hypervigilance :** حالة يحدث فيها الفرد بسرعة عن حل للمشكلة وهو مفزوع ولذلك يتثقل من حل لآخر بسبب حالة اليأس من أن الحل الحالي لن يعمل ولذلك يجب الانتقال إلى الحل الجديد قبل فوات الأوان.

**الالتزام دون أي معارضة Unconflicted Ad-herence :** اتجاه متخذ القرار إلى الالتزام بالحل

## الفصل العاشر

### العمل مع الآخرين وضدهم:

#### التعاون والصراع في المنظمات

#### *Working With And Against Others:*

#### *Prosocial And Deviant Behavior In Organizations*

##### أهداف الفصل :

- وصف التعاون والفرقة بينه وبين الإيثار.
- وصف السلوك التنظيمي الذي يعبر عن الانتماء للمنظمة وتوضيح أهم أشكاله.
- وصف سلوك من يطلقون صيحات التحذير من الوقوع في الأخطاء والمشكلة التي تواجههم.
- وصف طبيعة التعاون وتحديد العوامل الشخصية والتنظيمية التي تؤثر على وجوده.
- وصف الثقة وتحديد علاقتها بالسلوك المعبر عن الإنتماء وعلاقتها بالتعاون أيضاً.
- وصف الصراع Conflict وشرح كيف يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية أو سلبية.
- وصف العوامل الشخصية والتنظيمية التي تؤدي إلى الصراع.
- شرح الأساليب المختلفة التي تستخدم لإدارة الصراع بالمنظمات.
- التفرقة بين السلوك العنيف والسلوك العدواني في مكان العمل.
- شرح أسباب السلوك العدواني والأساليب المستخدمة للتقليل منه.
- وصف أسباب سرقة العمال ممتلكات منظماتهم والأساليب المستخدمة للحد من هذه السرقات

##### حالة افتتاحية

##### رجال بنوك رحماء؟ لم يمد رجال البنوك في اليابان يد العون لعمالهم غالباً؟

من المتوقع أن يربح تاكاو سوزوكي Takao Suzuki مالك محل صغير لبيع الأدوات الميكانيكية يسمى سوزوكي كوجيو ك. ك. Suzuki Kogyo K.K. أقل من \$150000 في السنة، ولكنه مدين لعدد من كبار البنوك اليابانية بما يقرب من \$2 مليون. هل تطارد هذه البنوك سوزوكي أو تهدده بالدفع وإلا صفت تجارته؟ كلا. بل إن كثيراً منها قد خفض معدلات فوائده قروض

سوزوكي وعرضت عليه قروضاً جديدة ليحافظ على استمرار نشاطه. فعلى سبيل المثال خفض بنك جونان شنكن Johnan Shinkin Bank معدل الفائدة من 8% سنة 1992 إلى 5.6% سنة 1993 ثم إلى 3% سنة 1995. هل كان ذلك نهاية المعاملة الحسنة؟ كلا، بل إنهم سيخفضون الفوائد مرة أخرى هذه السنة. هكذا أكد سوزوكي.

ما الذي يحدث: هل نحن بصدد اكتشاف نوع من رجال البنوك المفعمة قلوبهم بالرحمة؟ من الصعب أن نقول ذلك. ولكن هناك مزايا عديدة تحصل عليها هذه البنوك نتيجة لاستمرار سوزوكي وغيره من أصحاب الصناعات الصغيرة في النشاط. فقد عانت البنوك اليابانية في السنوات الحديثة خسائر كبيرة من الديون المدومة، ووصلت إلى حد أنها لم تكن لتستطيع تقديم مزيد من القروض إذا زادت خسائرها عن المستوى الذي وصلت إليه. ومن المعروف أن الإقراض هو العمل الأساسي للبنوك التجارية، ولذلك فإن توقفها عن الإقراض يساوي توقفها عن العمل. كذلك فإن ديون الشركات في اليابان لا توصف بالصفات المهنية التي تشيع في الدول الأخرى. فالشركات اليابانية تعيش على الديون كما ذكر كيويهيكو كواهارا Kiyohiko Kawahara مدير فرع جونان شنكن بمدينة طوكيو الذي أقرض سوزوكي خلال ثلاثة عقود من الزمن. وقد كرر كواهار ذلك المعنى قائلاً: الديون هي الطريقة التي نعمل بها هنا.

ومن الصعب توجيه اللوم لسوزوكي على المشاكل التي تواجهها شركته حالياً. ففي فترة الزواج الذي ساد في الثمانينات جاءه رجال البنوك وتوسلوا إليه أن يأخذ أموالهم - بالمعنى الحرفي لتلك الجملة. وعندما عرض عليه مندوب أحد البنوك الكبار الحصول على \$1.2 مليون سأله سوزوكي ماذا سأفعل بتلك الأموال؟ فأخبروه بأن يشتري بها أسهماً. وهذا ما فعله. ثم واجه خسائر ضخمة عندما تدهور سوق طوكيو للأوراق المالية عام 1989. وبالإضافة إلى ما تقدم فإن موقع متجره يقع في منطقة تلتد أسعار الأراضي والمباني فيها بنسبة تراوحت بين 60% و80% في السنوات العشر الأخيرة. وعلى ذلك فإن البنوك ستحصل على نسبة زهيدة من أموالها قبله إذا ما أجبروه على بيع ممتلكاته التي استخدمها كضمان لتلك الديون.

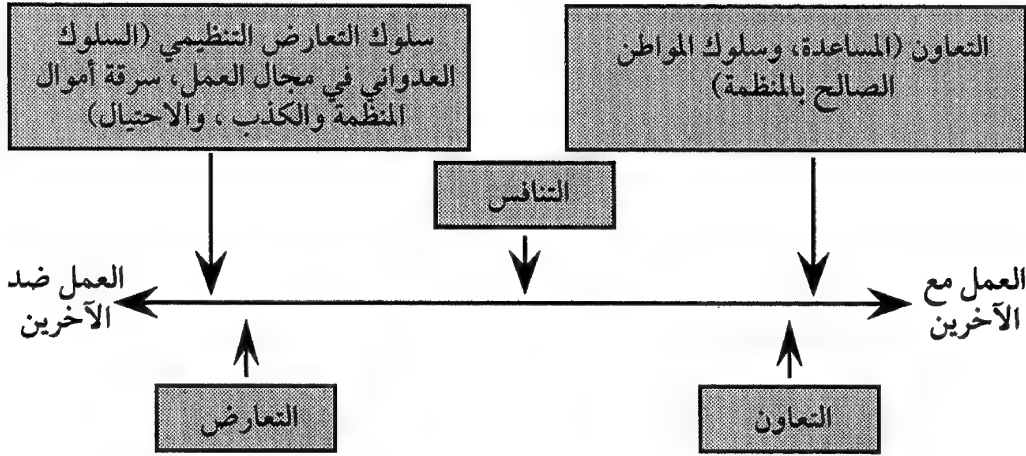
وباختصار فإن لدى داتني سوزوكي أسباباً قوية ليعاملوه وشركته بلطف. ذلك أنهم سيتحملون خسائر كبيرة إذا ما أجبروه على تصفية ممتلكاته بالمقارنة بما يتحملوه نتيجة لمحاولاتهم الإبقاء عليه بتخفيض معدل الفائدة وتقديم قروض جديدة له، ولذلك فعندما يذهب إلى فرع البنك ويخبر المسؤولين فيه بأنه سيحتاج لمساعدتهم اليوم فإن ضابط الإقراض لا يفعل مثلما يفعل قرناؤه في الكثير من الدول الذين يطلبون من عملائهم أن يدفعوا ديونهم أولاً، بل على العكس من ذلك، سيفكرون لبرهة قصيرة، ثم يعطونه العون وبعض النقود أيضاً.

تشبه قصة البنوك التي تخفض معدلات الفائدة التي يدفعها عملاؤها وتعطيهم قروضاً إضافية على قروضهم القديمة، وتسمح لقروض الشركات بأن تصل إلى خمسة عشر مثلاً لأرباحها، تشبه الأساطير. ولكنها حقيقة في اليابان الحديثة. ففي معظم الحالات فإن البنوك تصر على أن يدفع عملاؤها قروضهم في الوقت المحدد، وإذا لم يحدث ذلك فإن البنوك تستولي على رهونهم، وتفرض عليهم عقوبات، أو ترفع معدلات الفائدة على القروض الممنوحة لهم. أما في اليابان فإن البنوك اختارت إستراتيجية تختلف عن ذلك كثيراً. إنها تنشط في مساعدة مدينيها ليستمروا في النشاط كما فعلت مع سوزوكي في الحالة السابقة. ما مزايا هذه الاستراتيجية؟ إننا نعتقد أنها ليست النزعة إلى الخير الموجودة



لدى رجال البنوك اليابانيين. بل على العكس من ذلك فإننا نعتقد أنها تنبع مما يمكن أن نطلق عليه تأجيج المصلحة الشخصية. ذلك أنه عن طريق تقديم القروض الجديدة والكثير من التنازلات فإنها تحتفظ بعملائها في النشاط وبقروضها الممنوحة لهم بعيداً عن قائمة الديون المعدومة. وفي هذه الحالة فإن كلا الطرفين يستفيد مع أنه يبدو أن المقترض يتمتع بأكثر المزايا.

وفي هذه الحالة والحالات المماثلة فإن هناك اختيارات أساسيين قد يبدو أن بينهما تعارض من وجوه متعددة، وهما: الأول: أن يعمل كل طرف على تعظيم منفعته بصرف النظر عن الخسائر التي يتحملها الطرف الآخر. والآخر: أن يعملان معاً لتحقيق أهدافهما المشتركة وبالتالي تعظيم العائد عليهما معاً، وليس العائد على أحد الطرفين فقط. لماذا يفضل الأفراد أو الجماعات أو المنظمات أحد المدخلين على الآخر؟ ما نتائج كل اختيار؟ هذه الأسئلة وغيرها محور البحث في هذا الفصل الذي يركز على أعباء العمل مع الآخرين أو ضدهم كما هو موضح في الشكل (10-1).



شكل (10-1) العمل مع الآخرين وضدهم:

يستطيع الأفراد والجماعة أن يختاروا إما العمل مع الآخرين أو ضدهم، وتنتج هاتان الاستراتيجيتان المتعارضتان مدى واسعاً من أنواع للسلوك التي يمكن ترتيبها على الخط المتصل الموضح بالشك

وأول مستوى من مستويات التعامل مع الآخرين هو تقديم العون لهم دون انتظار أي مقابل في الحال وهو ما يمكن أن نسميه بالمعاونة Prosocial Behavior. ويمكن أن يلعب التعاون دوراً مهماً في تحسين أداء المنظمة، ولذلك فإنه موضوع يستحق الاهتمام. وثاني الإجراءات هو: التعاون، وهو يتضمن قيام كل من الطرفين - أفراد، أو جماعات أو منظمات- بتبادل المنافع مع الطرف الآخر. وهذا هو نوع العلاقة التي وصفت في الحالة التي أوردناها للتقديم لهذا الفصل.

والموضوع الأساسي الثالث الذي ستم مناقشته في هذا الفصل هو: الصراع Conflict الذي يوصف غالباً بأنه تفاعلات وإجراءات تنمو عندما يشعر أحد الطرفين بأن ما قام به الطرف الآخر يؤثر عليه الآن أو سرعان ما سيؤثر عليه سلباً. ويؤدي هذا النوع من الإدراك إلى خسائر متزايدة تؤثر سلباً على كلا الطرفين. وبالتأكيد فإن التعارض الذي يستمر طويلاً قد يصل إلى مستوى سيء يهتم فيه كل طرف بالإضرار بالآخر أكثر من اهتمامه بتعظيم العائد عليه. وليس التعارض هو السلوك الوحيد الذي يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية في مواقع العمل، ذلك أن هذه النتائج قد تترتب على السلوك المنحرف Devi- ant Behavior الذي يعني: أفعال العاملين التي تتنافى مع المعايير التي استقرت عليها الجماعة أو المنظمة أو بالمجتمع، مما يؤدي زملاءهم أو المنظمة التي يعملون بها. وأكثر أشكال هذا السلوك وضوحاً وشدوذاً هو ما يسمى بالسلوك العدواني في مجال العمل حيث يحاول أصحاب هذا السلوك إلحاق الضرر بزملائهم أو بالمنظمة نفسها Workplace Agression. وسنناقش في نهاية الفصل سرقات العاملين كشكل مهم من أشكال السلوك الوظيفي غير السوي.

### تقديم العون للآخرين أثناء العمل

#### Prsocial Behavior: Helping Others At Work

هل هناك ما يمكن أن يطلق عليه الإيثار الخالص Altruism بمعنى أن يتبرع الشخص بتقديم العون للآخرين دون انتظار لأي مقابل؟ لقد تحير الفلاسفة ورجال الاجتماع عند الإجابة على هذا السؤال. وقد ألفت بحوثهم قدراً كبيراً من الشك على وجود مثل ذلك السلوك. ذلك أن الناس أحياناً يقدمون العون للآخرين، بل يخاطرون بحياتهم من أجلهم دون توقع أي عائد ملموس. ويعطي الآباء الذين يغامرون بحياتهم من أجل أولادهم مثلاً حياً للإيثار الخالص. ولكن ذلك السلوك نادر، وفي معظم الحالات يتوقع الناس مقابلاً لما يقدمونه من عون للآخرين. وقد يكون العائد على ما يقدمون من عون خفي جداً مثل: الشعور الطيب Warm Feeling بأنهم قاموا بالواجب أو السرور برؤية الآخرين فرحين، أو أنهم قد تجاوزوا المحنة. وهذا النوع من الشعور حقيقي يقدم شرحاً جزئياً لما يبدو أنه إيثار خالص.

ومع أن الإيثار ظاهرة نادرة، فإن الناس عادة ما ينخرطون في مساعدة الآخرين. بمعنى أنهم يشاركون في أنشطة يترتب عليها تقديم أنواع مختلفة من العون للأفراد والمنظمات. وفوق ذلك فإن هذا يعتبر سلوكاً شائعاً في منظمات الأعمال، كما أن هذا العون يشارك بقوة في نجاح المنظمات وزيادة قوة تأثيرها، ولذلك فإننا سنشرح الآن شكلين من أشكال السلوك الذي يقدم دعماً للمنظمات وهما: سلوك المواطن الصالح، وسلوك المحذر من المخاطر.

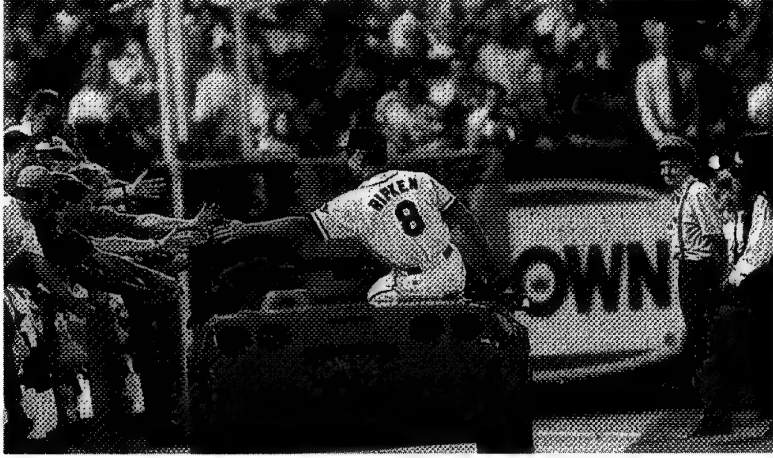
### سلوك المواطن الصالح : Organizational Citizenship Behavior

#### القيام بأكثر مما تتطلبه واجبات الوظيفة Going Beyond the Call of Duty

ربما كان أكثر أشكال السلوك الداعم للنواحي الاجتماعية بالمنظمات هو يطلق عليه : سلوك المواطن الصالح . وهي الأنشطة التي تزيد من أعباء الوظيفة التي يقوم بها العاملون بالمنظمة . وعمومًا فإن لسلوك المواطن الصالح بالمنظمة ثلاثة عناصر هي : أولاً : أن ما يقوم به العامل يتجاوز المطلوب منه بموجب وصف الوظيفة التي يشغلها . ثانياً : فإن القيام بهذه الأنشطة متروك بطبيعته للعامل بمعنى أن من يقوم بها يؤدي ذلك تطوعاً - ثالثاً : أن هذه الأنشطة قد لا يكون معترفاً بها ضمن هيكل نظم التعويض بالمنظمة .

ما الأشكال التي يأخذها سلوك المواطن الصالح بالمنظمة؟ مع أن هناك العديد من الصور التي قد يأخذها هذا السلوك فإنه من الممكن تقسيمها إلى خمس مجموعات هي :

- 1- أنواع السلوك التي يترتب عليها معاونة الآخرين وتبدو عليها صفة الإيثار . هل قدمت عوناً الزميل لك يقوم بمهمة صعبة؟ إذا كنت قد فعلت ذلك فإنك تكون قد مارست هذا النوع من سلوك المواطن الصالح .
- 2- أنواع السلوك التي يبرز دور الضمير فيها . بمعنى أنك تقوم بأكثر من الحد الأدنى المطلوب بدرجة كبيرة في مجالات مثل الحضور واتباع قواعد العمل ، ومدة الراحة ، وغير ذلك . إذا كنت تفخر بأنك لم تفقد يوم عمل واحد خلال السنوات الماضية ، فإنك تكون قد مارست هذا النوع من سلوك المواطن . انظر الشكل (10-2) .
- 3- أنواع السلوك التي تظهر الاهتمام بحياة المنظمة . وغالبًا ما يوصف هذا السلوك بأنه منقبة مدنية . ومن أمثلته حضر الاجتماعات الاختيارية والمشاركة فيها بنشاط (مثل اجتماعات النوادي . . واللجان . . إلخ) .
- 4- أنواع السلوك التي تظهر الروح الرياضية . بمعنى : قبول ظروف أقل من الظروف المعادية دون شكوى .
- 5- السلوك المهذب . بمعنى : أن تكون مؤدبًا مع الآخرين . وأن تتبعد عن السلوك الذي يؤدي إلى مشاكل معهم . . وهناك أمثلة أخرى لسلوك المواطن الصالح بالمنظمة موجودة بالجدول رقم (10 - 1) .



شكل (10-2) في 29/9/1998 أنهى رجل كرة البيسبول الحديدي تاريخه المميز أنهى كال ريبكن الابن الأول Cal Ripken تاريخه المتميز في هذه الرياضة حيث لعب 2632 مباراة متتالية. في ذلك اليوم انحنى كال ريبكن لتحية مودعيه الذين اصطفوا لوداعه، وبالتأكيد فإن لعب 17 موسمًا دون التغيب عن مباراة خلالها يعبر عن ضمير حي يعتبر جزءاً جوهرياً من سلوك المواطن الصالح بالمنظمة

جدول (10-1) سلوك المواطن الصالح بالمنظمة

أشكال وأمثلة محددة يمكن أن يأخذ سلوك المواطن أشكالاً مختلفة بالمنظمة يمكن إدراجها تحت خمسة مجموعات

الاشكال	أمثلة
الإيثار	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مساعدة الزملاء.</li> <li>- تبديل أيام الإجازات مع الآخرين دون تدخل من أحد.</li> </ul>
الضمير الحي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم التخلف عن العمل والحضور في الموعد المحدد.</li> <li>- الذهاب للعمل مبكراً عندما يقضى الأمر ذلك.</li> <li>- عدم إنفاق وقت العمل في المصالح الشخصية.</li> </ul>
المناقب المدنية Civic virtue	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المشاركة في الاجتماعات والوظائف الاختيارية.</li> <li>- قراءة التوجيهات، ومعرفة المعلومات الجديدة الخاصة بالشركة أولاً بأول.</li> </ul>
الروح الرياضية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العمل دون شكوى ( Grin and bear it ).</li> <li>- يلتمس العذر للمنظمة، ولا يحاول إظهار تقصيرها.</li> </ul>
السلوك المهذب	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحمل الآخرين لتجنب المشاكل.</li> <li>- عدم الانفجار غضباً عند ما يحاول أحد إثارتة.</li> </ul>

**ما محددات سلوك المواطن الصالح بالمنظمة؟** لماذا يكون العاملون مستعدون في بعض الأحيان لبذل أكثر من المطلوب منهم بحكم الوظائف التي يشغلونها؟ يبدو أن هناك ثلاثة عوامل تؤدي إلى تلك النتيجة. أكثر هذه العوامل أهمية هو توقع المعاملة العادلة. ويعني ذلك أن العاملين يتوقعون أن تعاملهم مع منظماتهم وبالذات رؤسائهم المباشرين معاملة عادلة. وكلما اعتقد هؤلاء الموظفون أن رؤسائهم يعدلون في معاملتهم (يتبعون معهم السلوك العادل الذي شرح في الفصل الرابع)؛ كلما زادت ثقتهم في هؤلاء الرؤساء، وكلما زادت ثقتهم في هؤلاء الرؤساء، كلما زاد استعدادهم للمشاركة في السلوك الداعم للعلاقات الاجتماعية. وهذا شيء أكثر تأكيداً عندما يثق العاملون في عدالة الرؤساء في توقيع العقوبات. وبالتحديد فكلما زادت ثقة العاملين في عدالة رؤسائهم في توزيع (توقيع) العقوبات عليهم كلما زادت مشاركتهم في سلوك المواطن الصالح بالمنظمة.

كذلك فإن لإدراك العاملين لاتساع المدى الذي تغطيه واجبات وظائفهم تأثير على مدى مشاركتهم في السلوك الذي يقتضيه الانتماء الجيد للمنظمة. ويعني ذلك أن لدقة فهم السلوك الواجب والسلوك التطوعي تأثير على مشاركتهم في سلوك المواطن الصالح. وبصفة عامة فكلما اتسع تعريف العاملين لواجبات وظائفهم، كلما زادت مشاركتهم في أنواع السلوك التطوعي الدالة على الانتماء الجيد للمنظمة. افترض على سبيل المثال أنه قد طلب من أحد الأساتذة أن يدرس لمجموعة يُدرس لها أحد زملائه نظراً لتغيبه خارج المدينة، فإذا كان المدرس الذي طلب منه أن يدرس بدلاً من زميله يعتقد أن معاونة المدرسين الآخرين جزء من وظيفته - أي أن ما قام به هو الصحيح، فإن هناك احتمالاً كبيراً لأن يستجيب للطلب ويؤدي العمل بدلاً من زميله. وكلما زاد اعتقاده بأن هذا ليس من واجبه؛ كلما قل احتمال قيامه به.

وثالث هذه العوامل هي اتجاهات العاملين نحو منظماتهم. وكما ذكر في الفصل الخامس فإنه يطلق هذه الاتجاهات تعبير الالتزام التنظيمي. وليس من المدهش أنه كلما زاد مستوى التزام العاملين التنظيمي؛ كلما زاد استعدادهم للتطوع والقيام بالأعمال التي يتطلبها إبراز هذا الالتزام، مما يؤدي إلى المشاركة في أنواع السلوك الدال على المواطنة.

**هل السلوك الدال على المواطنة مهم حقيقة؟** من الواضح أنه مهم. ذلك أن معظمنا يفضل العمل في منظمة مشهورة بأن عمالها يساعد بعضهم بعضاً وتهتم بالمنظمة التي تعمل بها عن العمل في منظمة لا يكثرث العاملون فيها بأي شيء. وبالإضافة إلى ما سبق فإن المنظمة المليئة بالعمالة الجيدة تكون مكاناً مفضلاً للعمل بالمقارنة بمكان عمل مليء بعمالة ترغب فقط في أداء الحد الأدنى من متطلبات العمل التي تحول بينهم وبين الوقوع في

مشاكل مع منظماتهم. ومع ذلك فإن السؤال الأساسي وهو هل يؤدي سلوك المواطنة إلى تحسين مستوى أداء المنظمة؟ ليس من السهل الإجابة على هذا السؤال نظراً لأن أنشطة المواطن الصالح لا يعترف بها كجزء من تقييم الأداء الرسمي، ومن نظام التعويض الرسمي عن العمل.

وتشير الدراسات الحديثة أنه كلما زادت مؤشرات وجود سلوك المواطن الصالح بين أعضاء المنظمة؛ كلما زاد أداء المنظمة. وبالإضافة إلى ذلك فإن الاعتراف يتزايد رسمياً وغير رسمي بأهمية سلوك المواطنة الصالحة في الكثير من الشركات. وبالتحديد فإن أصحاب هذا النوع من السلوك محبوبون من رؤسائهم وزملائهم. كذلك فإن هؤلاء الناس عادة ما يحصلون على مستويات أعلى في تقارير تقييم الأداء نظراً لأنهم عادة ما يشاركون بانتظام في معاونة زملائهم أو ما يطلق عليه السلوك الداعم للنواحي الاجتماعية. وعموماً فإننا نتوقع أن يؤدي هذا السلوك إلى نتائج إيجابية. ولذلك فإن هناك أسباباً قوية تدفع المديرين إلى حث عمالهم على اتباع هذا النوع من أنواع السلوك.

### التحذير من الأخطاء: مساعدة المنظمة عن طريق الاختلاف معها

Whistle- Blowing : Helping an Organization by Dissenting With it.

هناك شكل آخر من أشكال دعم النواحي الاجتماعية بالمنظمة يسمى: التحذير من الأخطاء. ويحدث ذلك عندما يقوم العامل بالإفصاح عن الأنشطة التي تقوم بها المنظمة والتي تتنافى مع المعايير القانونية أو الأخلاقية لمن يستطيع اتخاذ أي إجراء حيالها.



### شكل (10-3) تحذير مشهور

ربما نتذكر فيلم نورما راي أو سباق تورما الذي حصلت فيه سالي فيلد Sally Field على جائزة أوسكار لقيامها بتوضيح معاناة عمال صناعة الغزل والنسيج من العمل في بيئة عمل لا تطاق بالقياس على العاملين في مصنعها. ومع أن ما قامت به هذه الممثلة يعتبر عملاً غير عادي أو درامي بالمقارنة بما يحدث في الواقع فإنه قد يكون توضيحاً واقعياً للمعارك التي يواجهها معظم من يتطوعون بالإفصاح عن أخطاء المنظمات.

وفي حالات كثيرة فإن من يطلقون صيحات التحذير ينجحون في المحافظة على صحة وأمن ورفاهية الجمهور. فكر مثلاً في حالة بل بوش Bill Bush الذي أطلق عام 1974 صيحات التحذير ضد ما تقوم به وكالة الفضاء الأمريكية حيث أوجت إلى القائمين بالتوظيف، ومنهم بوش، باستبعاد المتقدمين ذوي العمر 54 أو أكثر من الترقية للوظائف الأعلى. وقد أفصح بوش عن هذه التوجيهات ؛ لأنه اعتقد أنها مخالفة للقانون والأخلاق.

ومثال آخر نأخذه من حالة روبرت يانج Robert Young أحد وكلاء شركة برودنشال للتأمين Prudential Insurance Co. في مدينة نيو جيرسي. فقد لاحظ أن وكلاء الشركة يقومون بإدخال تعديلات شكلية على الوثائق ثم يبيعونها للعملاء الحاليين بأسعار عالية بهدف الحصول على العمولة الإضافية. وقد قامت الشركة بفصله من العمل بعد قيامه بالإفصاح عما يقوم به وكلاؤها بفترة قصيرة بعد إتهامه بالفساد وبأنه يتحرش بمرءوساته. وقد أنكر يانج هذه التهمة، وأوضح أن الشركة فصلته لإسكات صوته ولعقابه على المشاكل التي صنعها.

ولحسن الحظ لا يتعرض جميع من يطلقون صيحات التحذير للعقاب لقيامهم بما يعتقدون أنه حق. خذ على سبيل المثال دانيال شانون Daniel Shanon الذي كان يعمل عام 1993 محامياً بشركة إنتلجنت إلكترونيك Intelligent Electronic فبعد اعتراضه على سوء استخدام موارد التسويق التي تحصل عليها الشركة من صانعي الكمبيوتر وهي الشكوى التي تتبعها قيام إحدى الوكالات الفيدرالية بفحص الشكوى بالإضافة إلى عدد من القضايا القانونية التي رفعها عدد من حملة الأسهم - قامت الشركة بفصله. وهنا أخذ شانون مظلمته للقضاء مدعياً أن الشركة تعسفت معه. وقد تم التصالح في هذه القضية بأن دفعت له الشركة مبلغاً يتراوح بين نصف مليون، ومليون دولار.

وكما قد تتخيل فإن من يطلقون صيحات التحذير ويكشفون أخطاء منظماتهم يتعرضون لقتال ضار. وقد عبر توماس دفاين أحد المديرين القانونيين في مشروع المسؤولية الحكومية Government Accountability Project بمدينة واشنطن عما يواجهه هؤلاء الناس فقال: إذا كان هناك قاسم مشترك من من يطلقون صيحات التحذير فهو أنهم يتعرضون للإرهاب والرد وتشويه سمعتهم في مجال عملهم. وعادة ما يجد هؤلاء الناس أنفسهم يقاتلون معركة صعبة عند البرهنة على ما ذكروه في تقاريرهم من مخالفات. وغالباً ما يفقد هؤلاء الناس وظائفهم بعد قيام الشركات بسرعة بإحلال غيرهم محلهم وفصلهم بناء على سبب قد يبدو أنه قانوني، وقد يجد هؤلاء أنهم قد أصبحوا أصحاب الصوت السلبي في مجال عملهم أو مهنتهم، ولا يستطيعون بالتالي الحصول على أي عمل. وبالتأكيد فإن من يطلقون صيحات التحذير يوقظون كثيراً لحماية الأبرياء.

## قضايا عالمية:

يوجد كثير ممن يطلقون صيحات التحذير في أمريكا والدول الغربية بالمقارنة بدول آسيا وأفريقيا. لماذا؟

هل يعتبر إطلاق صيحات التحذير من ضمن أنواع السلوك المسمى: السلوك الداعم للنواحي الاجتماعية Prosocial Behavior، أم أن من يقوم بذلك عاملون مستاءون يسعون للانتقام من منظماتهم؟ من الممكن استبعاد النتيجة الأخيرة في معظم الحالات. ذلك أن معظم من يطلقون صيحات التحذير يكونون مدفوعين في الغالب برغبتهم في تصحيح ما يعتقدون أنه خطأ. كما أن معظمهم يبدأ في العمل داخل الشركة ولا يفصحون عما لديهم للجمهور إلا بعد شعورهم بالفشل. ومع ذلك تبقى الظروف معقدة. ومن الممكن أن نقرر ما إذا كان النشاط بطبيعته من النوع الداعم للاهتمامات الاجتماعية أم لا اعتماداً على دافع الشخص للقيام بذلك. فإذا حقق من يطلق صيحات الإنذار منفعة شخصية في الوقت الذي أصيبت فيه المنظمة بالضرر، وإذا كان ما يقوم به جزءاً من سعيه للانتقام من المنظمة فلا يمكن اعتبار إطلاق صيحات التحذير نوعاً من السلوك الداعم للنواحي الاجتماعية بالمنظمة.

فإذا كنت قد وجدت نفسك في موقف يستوجب إطلاق صيحات التحذير في الشركة التي تعمل بها، وتساءلت عما ينبغي عليك عمله فمن الممكن لك أن تراجع الارشادات الموجودة في المبحث التالي :

### إرشادات للعمل الصحيح :

### كيف تطلق أصوات التحذير بطريقة مؤثرة:

افترض أنك اكتشفت في أحد الأيام أن المنظمة التي تعمل بها تمارس أنشطة غير أخلاقية أو غير قانونية. إذا كنت مثل معظم الناس فقد ينمي ذلك تعارضاً قوياً بينك وبين المنظمة. فانت من جهة تشعر بأنك لا تستطيع إهمال القضية وتناسيها، ومن جهة أخرى لا تود أن تعرض مستقبلك الوظيفي للخطر. هل هناك طريق لتصحيح ذلك الخطء دون الإضرار بنفسك لصالح المجتمع ككل؟

لقد استطاع الخبراء لحسن الحظ تنمية عدد من الطرق التي يؤدي استخدامها إلى تحسين فرصة قيامك بخدمة المجتمع دون الإضرار بمستقبلك الوظيفي، ومنها :

- وثق ادعاءاتك بدقة شديدة. لا تحرك الأشياء دون وجود وثائق مؤكدة تؤيد ادعاءاتك، وإلا فلن يهتم أحد بما تقوله، وسيؤدي ذلك إلى عدم إنجازك أي شيء، وسيضر ذلك بالتأكيد بوظيفتك.
- تحدث أولاً إلى رئيسك المباشر: حاول جاهداً حل المشكلة داخل الشركة التي تعمل بها. ولذلك فإن عليك أن تبدأ بالحديث إلى رئيسك المباشر، وإذا لم يتم حل المشكلة فتحدث إلى رئيسه. ولا تتحدث إلى أحد خارج الشركة بخصوص المشكلة حتى تعطي جميع من لديهم سلطة فرصة لحل المشكلة.
- تحدث إلى أحد المحامين. ذلك أن 35 ولاية في أمريكا بالإضافة إلى كثير من الدول قد سنت قوانين للتعامل مع هذه الظروف. ومع ذلك فإن هذه القوانين تختلف كثيراً عن بعضها، ولذلك عليك التحدث مع أحد المحامين لتحديد حقوقك وطرق وفايتك قبل أخذ أي خطوة.



- ضع خطة لأسوأ الظروف. ثقتك في شركتك ورؤسائك شيء جيد، ومع ذلك ينبغي أن لا تتحرك قبل أن تكون مستعداً مالياً ونفسياً لمواجهة النتائج السيئة مثل: قيام الشركة بإعطائك إجازة مؤقتة، أو وضعك تحت الملاحظة، بل وربما فصلك من العمل. فلن يستسلم من اتهمتهم بالمخالفات القانونية، والأخلاقية دون قتال، وإذا فشلت كل الأساليب في تقديم الحماية لهم فسيحاولون جرك معهم. ولذلك فعليك أن تكون دائماً مستعداً لأسوأ الاحتمالات مع الاستمرار في التفاؤل بأن الحق سيتصر في النهاية.

وربما كان من الصعب اتباع هذه الإرشادات، ولكنها بالتأكيد تستحق الإهتمام أخذاً في الاعتبار النتائج التي قد تترتب على إهمالها من عدم تحقيق أي نجاح أو عدم القدرة على مواجهة ردود الفعل السيئة للمتهمين.

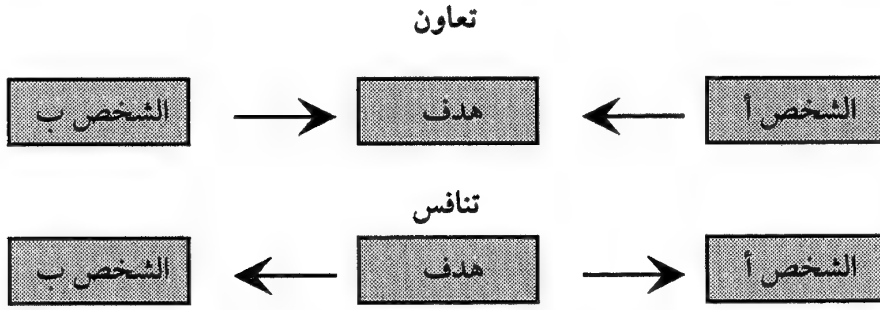
### التعاون: تبادل المساعدات في مجال العمل

**Cooperation: Mutual Assistance in Work Settings.**

كما أوضحنا حتى الآن فإن السلوك الداعم للاتجاهات الاجتماعية يعبر عن إجراءات تتحرك في اتجاه واحد: شخص واحد يقدم المساعدة للآخرين. ولكن كثيراً من طرق تقديم التعاون في المنظمات تتضمن تبادل المساعدات بين طرفين على الأقل، وتسمى: التعاون Cooperation - وهو يعبر عن نمط من السلوك يتم فيه تبادل المنافع بين اثنين أو أكثر من الأفراد أو الجماعات أو المنظمات التي تعمل معاً لتحقيق منافع مشتركة. والتعاون شكل عام من أشكال التنسيق في مجال العمل نظراً لأن أداء الأفراد والجماعات المتعاونين يكون أعلى من أداء من يعملون منفردين.

فإذا أخذنا في الاعتبار مزايا التعاون الواضحة، فإن السؤال الذي يفرض نفسه هو: إذا كان للتعاون هذه المزايا، فلماذا لا نجده شائعاً في الواقع؟ وبلغة أخرى: لماذا يفشل ذوو الأهداف المتماثلة في العمل معاً؟ هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى ذلك، ولكن أكثرها أهمية في بعض الحالات هو أن الأهداف التي يفكر فيها الأفراد والجماعات لا يمكن تقاسمها. فعلى سبيل المثال فإن شخصين يهدفان إلى الحصول على نفس الوظيفة أو الترقية لا يمكن أن يتعاونوا معاً لتحقيق هذا الهدف. وبالمثل فإذا كانت هناك شركتان تتوددان إلى نفس الشركة التي يمكن الاندماج معها فلا يمكن أن يتعاونوا معاً للوصول إلى هدفهما، بل إن شركة واحدة يمكن أن تنهي عملية الاندماج. وفي هذه الظروف يظهر نمط آخر من السلوك يطلق عليه: المنافسة، وفيه يسعى فيه كل طرف فرداً كان أم جماعة أم منظمة - إلى تعظيم العائد عليه - وعادة ما يتم ذلك على حساب الآخرين - . (انظر الشكل رقم (10-4) للفرقة بين التعاون والتنافس).

وفي بعض الظروف فإن المنافسة تكون شيئاً طبيعياً ومفهوماً. فالأفراد والجماعات يتنافسون على الموارد المحدودة، وعلى المكافآت، كما أن المنظمات تتنافس على العقود الحكومية، والعملاء، والمبيعات. فكر على سبيل المثال في الحرب الشرسة التي دارت بين



شكل (10-4) خلاصة للمقارنة بين المنافسة والتعاون:

عندما يتعاون الناس مع بعضهم فإنهم يقدمون مشاركتهم لتحقيق الهدف المشترك. أما عندما يتنافسون فإنهم يسعون للحصول على نفس الهدف، ولكن كل واحد يسعى لإبعاد الآخر

عملاق الموتوسيكلات هارلي - دافيدسون Harley - Davidson وبين عدد من الشركات الصغرى العاملة في ذلك السوق التي تحدد هذه الشركة للحصول على جزء من سوق كرويزر المربح (كرويزر Cruiser نوع فاخر من الموتوسيكلات مجهزة بحواجز الريح، وأماكن للحقائب، وبعض مظاهر الرفاهة الأخرى).

وحتى تستطيع الشركات الصغرى من أمثال فيكتوري Victory وإكسلسيور هندرسون Excelsior- Henderson قامت بهندسة هذا النوع من الموتوسيكلات لتمثيل منتجات شركة هارلي - دافيدسون التي باعت 132000 عام 1997م بل أنها أضافت بعض المزايا التي تعظم استفادة العملاء من النقود التي دفعوها مثل: الدهان الجيد، وبعض الأجزاء المصنعة من الكروم. هل ستنجح هذه الشركات في محاولاتها؟ هناك شيء واحد مؤكد وهو أن المنافسة في هذا القطاع من سوق الدراجات النارية قد ازدادت حدتها وسرعتها.

ومن الواضح أنه لا يمكن تجنب المنافسة في قطاع التجزئة ؛ لأنها صفة أساسية من صفاته. وفي بعض المجالات الأخرى فإن المنافسة قد لا تكون ضرورية، ولكن التعاون بين المنظمات العاملة فيه غير موجود. وهذا يثير سؤالاً مهماً هو: ما الذي يؤدي إلى أن يتعاون الناس مع بعضهم؟ وحتى نفهم الإجابة فلا بد من دراسة التعاون بعمق أكثر.

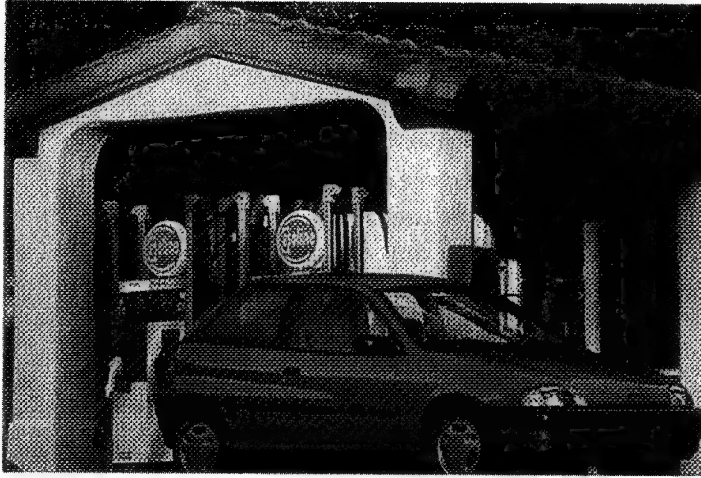
#### طبيعة التعاون : الحالات التي تتضمن حوافز مختلطة :

##### The Nature of Cooperation: Situations Involving Mixed Motives:

افترض أنك تعيش في مجتمع يشدد على إعادة تصنيع المخلفات، ولذلك فإنه يُلزم المواطنين بفرز النفايات وفصل الزجاج عن البلاستيك وعن العبوات المعدنية عن بعضها. فمن وجهة نظر من يهتمون بأنفسهم فقط فإن من المريح إهمال هذه القواعد وترك النفايات مختلطة ببعضها. وإذا سلك كل فرد في المجتمع نفس السلوك فسيخسر الجميع من جراء

امتلاء باطن الأرض المخصصة لدفن النفايات، بالإضافة إلى دفع مزيد من الضرائب لشحن النفايات إلى أماكن أخرى. أما إذا كنت الشخص الوحيد الذي لم يتبع سياسة فرز النفايات فقد تحقق مزيداً من الراحة (على الأقل في الأجل القصير). أما إذا أهمل الجميع هذه السياسة فسيخسرون جميعاً. ويبرز الشكل 5-10 توضيحاً آخر لهذه النقطة، ولكن المثال المذكور يوضح ما هو معروف بالمشكلة الاجتماعية Social Dilemma التي تعني الظروف التي تستطيع فيها جميع الأطراف تحسين عوائدهم إذا تصرفوا بطريقة واحدة، ولكنهم سيتعرضون للخسائر إذا تصرف معظمهم أولم يتصرفوا جميعاً بنفس الأسلوب. ولا بد أن يتعامل الأطراف المشاركون في مثل هذه الظروف مع الحوافز المتعارضة. وبلغة أخرى: فهناك أسباب تستدعي تعاونهم (مثل: تفادي النتائج السيئة التي تصيب الجميع) وهناك أيضاً أسباب أخرى لأن يخرج بعضهم عن الإجماع على التعاون ويقوم بعمل الأفضل له بصرف النظر عن تأثير ذلك على الآخرين.

شكل (5-10) طبيعة  
المشكلة الاجتماعية



يستطيع كل شخص رجل أو امرأة أن يزيد العائد الذي يحصل عليه عن طريق العمل لتحقيق مصلحته الشخصية. وعندما يتبع كثير من الناس هذا السلوك، فإن العائد يتناقص بالنسبة للجميع. فاستخدام تشكيلة متنوعة من السيارات الصغيرة (مثل: السيارة الموجودة في الصورة العليا يعتبر تعاوناً لأن هذا السلوك يؤدي إلى المحافظة على الموارد الطبيعية ويخفض مستوى تلويثها للبيئة). أما مستخدمو السيارات الضخمة التي تستهلك كميات ضخمة من الوقود (الموجودة بالصورة السفلى فإنهم يغلبون مصالحهم الشخصية على المصلحة العامة نظراً لأن سياراتهم تفسد البيئة ولا تحافظ على الموارد الطبيعية).



ومن الواضح أن العديد من الحالات التي نواجهها كل يوم تمثل الظاهرة التي سمينها: المشكلة الاجتماعية. فعلى سبيل المثال فإننا قد نتبع قوانين المرور طوعية حتى ولو كانت مزعجة لنا نظراً لأنها ضرورية لتحقيق مصالح كل من يستخدم الطرق العامة في الأجل الطويل. كذلك فإن دول العالم تحاول الابتعاد عن الحروب التجارية المكلفة بالامتناع عن فرض جمارك على الواردات حتى ولو كان فرض هذه الجمارك سيساعد على تحقيق مكاسب في الأجل القصير للدولة التي فرضتها.

وفي المثالين السابقين فمن المؤكد أن تعرف بعض الناس الذين لا يلتزمون بقواعد المرور، كما أن بعضهم لا يقومون بفرز نفاياتهم للمساعدة في تسهيل عمليات إعادة تصنيعها، كما أن بعض الدول تفرض جمارك على وارداتها من السلع المختلفة. وبلغة عامة فإن بعض الأطراف قد تفضل في التعاون، ويتبع أسلوباً يحقق له مزيداً من المصالح الشخصية بدلاً من التعاون الذي يفيد الجميع. لماذا يحدث ذلك؟ ما العوامل التي تشجع التعاون، وتلك التي تثبط هذا السلوك؟ سنشرح في المبحث التالي العوامل الفردية المؤثرة إيجاباً أو سلباً على التعاون، أما في المبحث الذي يليه فسنناقش التعاون بين المنظمات.

### العوامل الفردية المؤثرة على التعاون:

#### Individual Determinants of Cooperation

هناك العديد من العوامل المؤثرة على اختيار الفرد للتعاون مع الآخرين عندما يوجد في ظروف تتعارض فيها الخوافز التي يمكن الحصول عليها أو ما يسمى: بالمشكلة الاجتماعية. وأهم هذه الأسباب ثلاثة هي الميل نحو تبادل الامتيازات Reciprocity، والميل الفردي نحو التعاون، ثم الثقة. وسناقش هذه العوامل فيما يلي:

**تبادل التعامل، اتباع القاعدة الذهبية Reciprocity : Following the Golden Rule** كم نصحننا خلال حياتنا بأن نعامل الآخرين بما يحب أن يعاملونا به، ومع أن هذه الفكرة طبعت في أذهاننا عن طريق الدين، ومدرسينا، ورجال الدين فما زال سلوكنا في العادة مختلفاً. ذلك أن معظمنا يعامل الآخرين بالأسلوب الذي عومل به في الماضي وليس بالأسلوب الذي يحب أن يعامل به. وباختصار: فإننا في معظم الأوقات نميل إلى اتباع مبدأ تبادل المنفعة، بمعنى: ميل الناس إلى معاملة الآخرين بمثل ما عوملوا به من هؤلاء الآخرين. ويتبع هذا المبدأ بدقة عندما يختار المرء بين التعاون والتنافس. وبلغة أخرى؛ فإنه عندما يختار الآخرون التعاون معنا وينحوا جانباً مصالحهم الشخصية؛ فإننا في العادة نجاريهم في هذا السلوك. أما إذا فضل الآخرون مصالحهم الشخصية، فإننا في الغالب نفعل نفس الشيء.

**الميل الشخصي للتعاون** *Personal Orientation* فكر في كثير من الناس الذين عرفتهم خلال حياتك. هل يمكنك أن تتذكر شخصاً يفضل التعاون، شخص يمكنك الاعتماد عليه للعمل مع أعضاء آخرين في أي نوع من الظروف؟ هل يمكنك أن تتذكر شخصاً آخر يفضل العمل لتحقيق منفعه الشخصية، ولا يمكنك أن تتوقع تعاونه؟ ربما لا تجد صعوبة في ضرب أمثلة للنوعين.

ومن المؤكد أن علماء الاجتماع قد لاحظوا أنه توجد فروق مؤكدة بين الناس في مجال الميل نحو التعاون مع الآخرين. كما لاحظوا أن هذه الفروق تعكس وجهة نظر متباينة تجاه العمل مع الآخرين. كما أنهم لاحظوا أن وجهات النظر المذكورة تنتقل مع الآخرين من حالة إلى أخرى وتعيش معهم فترات طويلة. وبالتحديد فإنه يبدو أن الناس ينتمون إلى واحد من ثلاثة اتجاهات مختلفة نحو الظروف التي تتضمن ما يطلق عليه: المشكلة الاجتماعية:

- يفضل الناس ذوو الاتجاهات التعاونية تعظيم العائد على كل الأطراف. فهم يهتمون بأنفسهم وبالآخرين.
- أما ذوو الاتجاهات الشخصية فإنهم يميلون إلى تعظيم العائد عليهم شخصياً. ولا يهتم هؤلاء الناس بصداقة الآخرين ولا بكيفية تدبيرهم لأموالهم.
- أما الذين يميلون إلى التنافس فإنهم يركزون على هزيمة الآخرين. إنهم يهتمون بالحصول على أفضل النتائج أكثر من الاهتمام بكيفية الوصول إليها.

وقد أكدت نتائج البحوث التي تمت في مواقع تم السيطرة عليها مسئولية الفروق في الاتجاهات الشخصية عن الفروق الجوهرية بين أنواع السلوك. وبلغة أخرى فإن بعض الناس أكثر ميلاً إلى القدرة على التنافس، وأن هذا ينعكس على سلوكهم تجاه الآخرين.

**الثقة** *Trust* لاحظنا فيما سبق أن ميل العاملين لأن يكونوا مواطنين صالحين نشطين يرتبط بمدى ثقتهم في عدالة رؤسائهم في معاملتهم. وبالتأكيد فإن الثقة تتولد ولو جزئياً من إدراك العاملين أن رؤسائهم أو قادتهم يتخذون قراراتهم خلال إجراءات عادلة، أي عدالة الإجراءات. وكلما زادت الثقة في عدالة قرارات القائد، كلما زاد مستوى الالتزام بقراراته. وإذا عممنا هذا المفهوم فليس من المستغرب أن تلعب الثقة، التي يمكن وصفها بأنها تأكيد الشخص من شعور الآخرين الودي واعتقاده بأن أنشطتهم ستتمشى مع أهداف الجماعة، وأنهم سيلعبون دوراً مهماً في تنشيط التعاون. وبالتحديد فكلما زادت ثقة العاملين في زملائهم؛ كلما زاد تعاونهم معهم.

وفي الواقع فإن هذه العلاقة أكثر تعقيداً مما ذكرنا. وبالتحديد فهناك نوعان مختلفان من الثقة ترتبط كل منهما بزيادة التعاون بطريقة مختلفة. النوع الأول هو: الثقة المبنية على المعرفة. ويشير هذا النوع إلى اعتقادنا بإمكانية الاعتماد على الآخرين. ويقاس هذا النوع بمدى توافقه مع تعبيرات ماثلة للتعبير الآتي: "أخذاً في الاعتبار تقارير تقييم الأداء الخاصة بهذا الشخص فلا يتوفر لدى أدنى شك في قدرة هذا الشخص على أداء أعباء هذه الوظيفة". والنوع الثاني هو الثقة المبنية على العاطفة. وهو يشير إلى الارتباط العاطفي بين الأشخاص الذين يهتمون ببعضهم وبرفاهية المجتمع اهتماماً طبيعياً. ويقاس هذا النوع بمدى توافقه مع تعبيرات ماثلة للتعبير الآتي: أستطيع أن أقول: "لقد استثمرنا معاً قدراً كبيراً من العواطف في علاقة العمل التي تربطنا معاً".

وتتأثر الثقة المبنية على العواطف بعوامل مثل: عدد المرات التي يتقابل فيها المدير مع زملائه في العمل، وبالخدمات السابقة التي قدمها المديرون لبعضهم البعض. ويترتب على ذلك أن يكون لهذا النوع من الثقة تأثير مباشر على عدد من أشكال المساعدة والتعاون وتأثير غير مباشر على أداء المديرين وزملائهم (الشكل رقم 10-6).

والخلاصة: أن الثقة أحد المؤثرات الهامة على التعاون، كما أن التعاون يؤدي إلى عدد من الفوائد مثل: تحسين مستوى الأداء والتنسيق. ولذلك فإن بناء درجة عالية من الثقة بين العاملين معاً نتيجة تستحق ما يبذل فيها من جهد.



شكل (10-6) الثقة نوعان :

الأول: أساسه المعرفة. ويوجد عندما يعتقد شخص أن شخصاً آخر أهل للثقة ويمكن الاعتماد عليه. وله تأثير مباشر على المعونة والتعاون. والثاني: أساسه العاطفة ويوجد عندما يهتم شخص آخر وليس له تأثير مباشر على المساعدة أو التعاون

## العوامل التنظيمية المؤثرة على التعاون

### Organizational Determinants of Cooperation

من الواضح أن المنظمات تختلف عن بعضها من حيث مستوى التعاون الداخلي . فالبعض (وهو المنظمات الأكثر نجاحًا) يبدي مستوى عاليًا من التنسيق بين أقسامه المختلفة . وتتضمن بعض المنظمات أقسامًا يعمل أفرادها لتحقيق أهداف متعارضة . ما أسباب هذه الاختلافات؟ تقدم الأسباب الفردية - السابق ذكرها - شرحًا جزئيًا لتلك الاختلافات ، وتقدم العوامل ذات الصلة بالتنظيم الداخلي للمنظمة والوظائف التي تقوم بها جزءًا آخر من التوضيح . وسنوضح ذلك فيما يلي :

**علاقة نظم التعويض عن العمل بالتعاون Reward Systems and Cooperation** فكر في الحالة الآتية : يوجد قسمان أساسيان بإحدى شركات التأمين الكبرى : قسم تأمين ، للعملاء يصدر تأمينًا خاصًا بالأفراد ، وقسم تأمين تجاري يصدر وثائق تأمين للشركات . ولدى الشركة نظام مكافآت يقوم على توزيع مكافآت سنوية للعاملين بالقسم الأكثر أرباحًا . وقد خلق ذلك النظام قدرًا عاليًا من التنافس بين وحدات الشركة . وقد يبدو ذلك للوهلة الأولى مفيدًا للشركة .

ومع ذلك فقد يكون لديك تخوف من أن يتدخل العاملون في أحد الأقسام في أنشطة القسم الآخر . فعلى سبيل المثال قد تؤدي جهود وكيل الشركة الذي يعمل للحصول على وثيقة تأمين قيمتها عدة ملايين على أحد المصانع إلى تثبيط رغبة مديري هذه الشركة في عمل وثيقة تأمين شخصية وممتلكات لدى هذه الشركة . ذلك أنها ستؤدي في النهاية إلى زيادة مبيعات منافسيهم وهو قسم تأمين العملاء . وقد يحدث عكس ذلك عندما يثبط وكلاء قسم تأمين العملاء ؛ رغبة الشركات في شراء وثائق تأمين لممتلكاتها والعاملين فيها لدى قسم التأمين التجاري .

وقد يكون المثال المتقدم حالة شاذة ، ولكنها تعكس حالة عامة في المنظمة . ذلك أن الكثير من نظم التعويض عن العمل في المنظمات تعطي الفائز جميع المزايا . مثال ذلك عندما تتنافس كل أقسام المنظمة على عدد من الجوائز . ويؤدي هذا النظام إلى تخفيض مستوى التنسيق بين أقسام الشركة نظرًا لأن كلا منها يسعى إلى تعظيم عدد ومقدار الجوائز التي يحصل عليها . ولكن هذا لا يعني أن المنافسة الداخلية بين أقسام الشركة سيئة على إطلاقها أو أنها ذات تأثير عكسي على الإنتاجية . الأمر بعيد عن ذلك تمامًا . ومع ذلك فما زال على المديرين أن يتأكدوا من أن المنافسة لا تعوق عمل المنظمة ونجاحها ككل .

**الاعتماد المتبادل بين العاملين** *Interdependence Among Employees* إذا قلنا: إن لدينا منظمتين تتميز الأولى باستطاعة العاملين فيها القيام بالأنشطة الهامة منفردين وبالتالي فلا حاجة لأن يكون هناك تعاون وثيق بين العاملين في هذه الشركة، أما الثانية فإنها تتميز بصعوبة إنجاز الأعمال الهامة دون قدر كبير من التعاون بين العاملين، وبالتالي فلا بد من عمل العاملين معاً لإنجاز تلك الأعمال. والسؤال هو في أي من المنظمتين سوف يوجد مستوى عال من التعاون؟ الإجابة هي بالطبع في الثانية. والسبب واضح وهو أن مستوى التعاون المتحقق بين العاملين يتأثر بطبيعة العمل الذي يتم أدائه.

وبالتحديد فكلما زاد مستوى الاعتماد المتبادل بين العاملين؛ كلما زاد احتمال أن يكون مستوى التعاون بينهم عالياً. ذلك أنه ليس من الطبيعي أن يلحق عضو الفريق الضرر بنفسه بسبب عدم تعاونه مع الآخرين، ولذلك يزداد مستوى التعاون مع تزايد مستوى الاعتماد المتبادل لتحقيق النتائج بين العاملين في المنظمة وفرق العمل. أما العاملون في وظائف لا يرتبط تحقيق نتائج العمل فيها ببعضها ارتباطاً قوياً، فإن اهتمامهم بتحقيق التعاون يكون محدوداً. وقد أكدت العديد من البحوث هذه النتيجة، ويبدو أنها نتيجة عامة وقوية.

#### **التعاون بين المنظمات : Cooperation Across Organizations**

تقفز المنافسة إلى أذهاننا دائماً عندما نفكر في التعاون بين منظمتين تعملان في نفس الصناعة. ذلك أن الطبيعة الأساسية للعلاقات التجارية تحثنا على الاهتمام بالتفكير في كيفية عمل الشركة على تحسين وضعها التنافسي في السوق، وفي الاستراتيجيات التي تتبعها للوصول إلى نفس الهدف، ومع ذلك فهناك حالات تنسق فيها الشركات جهودها لتبادل المنافع وباختصار فإن هناك حالات يفضل فيها التنسيق بين المنظمات -Interorganizational Coordination ويوضح الفصل الرابع عشر كيفية بناء الهيكل التنظيمي في مثل تلك الحالات. أما هنا فإننا سنتعرض لسؤال أساسي حول طبيعة التعاون بين المنظمات وهو لماذا توافق المنظمات العاملة في نفس الصناعة على التعاون مع بعضها؟ تتأثر الإجابة على هذا السؤال بثلاث مجموعات مختلفة من الظروف نعرضها فيما يلي:

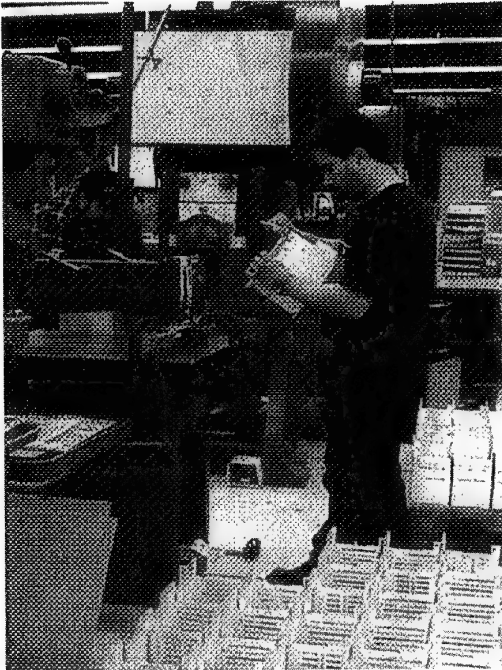
**التعاون مع الموردين** *Partnering With Suppliers* تجني الشركات إلى حد كبير منافع التعاون مع الشركات الأخرى التي تزودها بالمنتجات والخدمات. ويوضح هذا المدخل العلاقات الموجودة الآن بين الشركات الصناعية الكبرى وموردي الأجزاء لها.

وقد قامت العلاقات في الماضي على أساس قيام الشركات الصناعية الكبرى بالضغط على مورديها لتخفيض أسعارهم إلى أدنى مستوى ممكن، وقد تعطي هذه الاستراتيجية نتائج عكسية نظراً لأن هناك حدوداً لا يمكن تجاوزها عند الضغط على الموردين. وبالإضافة



إلى ذلك فإن إجبار الموردين على تخفيض أسعارهم يعني تخفيض أرباحهم وقدرتهم على استثمار مزيد من الأموال في شراء المعدات التي تساعدكم تحقيق مزيد من الكفاءة الإنتاجية. ويعني ذلك أن الضغط عليهم يؤدي إلى زيادة أسعار منتجاتهم في الأجل الطويل. وقد أدى هذا إلى زيادة رغبة الشركات الكبرى في التعاون مع مورديها. وبدلاً من التعامل معهم كخصوم أثناء التفاوض فإنهم يتعاملون معهم كشركاء يتأثر نجاح كل منهما بنجاح الآخر. ولا يقتصر تعاون الشركات الكبرى مع مورديها الآن على تدريبهم ومساعدتهم، بل إنهم يتبعون في التعامل معهم إستراتيجيات تهدف إلى زيادة أرباح الجميع عن طريق مزيد من الكفاءة والأسعار المنخفضة.

فكر على سبيل المثال في حالة شركة آلد سيجنال Allied Signal التي تنتج ما قيمته \$11,8 بليون من مبيعات الأجزاء الإلكترونية المستخدمة في صناعات السيارات والفضاء. فحتى تستطيع هذه الشركة تخفيض أسعار منتجاتها فقد اتبعت إستراتيجية مزيد من الربح للجميع مع كثير من مورديها. فعلى سبيل المثال عرضت آلد سيجنال على شركة مك - ترونك Mech-Tronics سنة 1993 أن تضاعف حجم مشترياتها منها إذا استطاعت تخفيض أسعارها بنسبة 10٪. وقد أدت هذه الشروط في البداية إلى حرمان شركة مك تونك من الأرباح. ولكن المساعدات التي قدمتها آلد سيجنال إلى شركة مك - ترونك ساعدتها في تحسين مستوى إنتاجيتها وأرباحها بالتالي، وبذلك استفاد الطرفان. ويعطي الشكل 7-10 مثلاً آخر للتعاون المفيد لأطرافه.



**شكل (7-10) مثال للتعاون مع الموردين**  
دخلت شركة آلد سيجنال في شراكة - تعاون- مع شركة باجا أورينت أف إسنادا Baja- Orient of Ensenada بالمكسيك وهي الشركة التي تورد قوالب الألومنيوم لشركة آلد سيجنال. ففي مقابل تخفيض السعر بنسبة 6% رادت آلد سيجنال مشترياتها من الشركة من نصف مليون دولار إلى ستة ملايين دولار. وقد سمح هذا لشركة باجا- أورينت أن توزع تكاليفها الثابتة على عدد أكبر من الوحدات المنتجة، وأن تحتفظ بتشغيل معداتها وقتاً أطول، وبالتالي تخفيض الوقت الضائع في تغيير نماذج الإنتاج. وقد ساعد هذا شركة باجا على تخفيض تكلفتها والاستجابة لطلبات آلد سيجنال. وقد استفادت الشركتان من هذا التعاون

وكما تتوقع فليست شركة آلد سيجنال هي الشركة الوحيدة التي أدركت أهمية التعاون مع الموردين. ذلك أن شركة هوندا وشركة تويوتا تجنيان منذ فترة طويلة مزايا التعاون مع الموردين من تحسين مستوى الجودة وتخفيض السعر. وقد أرجع المسؤولون في هاتين الشركتين العملاقتين الفضل في قدرتهما على تزويد عملائهما بسيل متتابع من السيارات عالية الجودة منخفضة السعر - وهو ما يعتبر جزءاً أساسياً من رسالة الشركة الخاصة بتعويض العملاء عن نقودهم بمنتجات ذات قيمة متميزة - إلى علاقة التعاون بينهما وبين مورديهما.

### قضايا أخلاقية:

تستطيع الشركات المستقلة بالتعاون مع بعضها تخفيض تكاليفهما وتحقيق مزايا جوهرية. ولكن هذه الاستراتيجية تجعل دخول السوق أمراً صعباً بالنسبة للشركات الجديدة. هل هذا يجعل من غير الأخلاقي أن تتعاون الشركات القائمة مع بعضها؟

**تنشيط نمو النشاط التجاري Promoting Business Growth** يحدث التعاون بين المنظمات عندما تقرر الشركات المستقلة أنها ستحقق أرباحاً جوهرية عن دمج مواردها. ففكر في الاندماج الذي تم بين شركتي كرايسلر وشركة ديمر-بنز سنة 1998م (وفي الحقيقة فإن شركة ديمر اشترت شركة كرايسلر بمبلغ \$58 بليون دولار، ولكن الكثير من المراكز ظل ينظر إلى هذه الصفقة على أنها اندماج).

وتتوقع الشركتان الحصول على الكثير من الفوائد من هذا الاندماج. ذلك أن شركة كرايسلر قوية في شمال أمريكا، ولكنها ضعيفة ولا تملك أكثر من 1% من السوق الأوروبي. وعلى العكس من ذلك فإن ديمر قوية في أوروبا ولكنها لا تملك إلا 1% من السوق الأمريكي. وبالإضافة إلى ما سبق فإن منتجات كرايسلر ذات الأسعار المنخفضة نسبياً تتكامل مع منتجات مرسيدس والسيارات الضخمة ذات الأسعار المرتفعة. كذلك فإن دمج موارد الشركتين معاً فإن الشركتين ستستفيدان من قدراتهما التسويقية والمالية والهندسية، وهذا مما يجعلهما منافساً قوياً. وبالتأكيد فإن المنافس الرئيسي لشركة ديمر في أوروبا وهي شركة فولكس واجن أصبحت تشعر بتأثير الاندماج، كما أنها تفكر في عدد من الخطوات الأساسية التي تحميها من الأضرار المتوقعة من منافسها القوي - ديمر - كرايسلر.

**مواجهة التهديد الخارجي Responding to External Threat** يحدث التعاون بين المنظمات القائمة عندما تدخل منظمة جديدة أو أكثر إلى صناعة واضحة أو إلى سوق كان مستقرًا في السابق، وبذلك تضطرب الأمور. وقد حدث هذا في الولايات المتحدة في السبعينات والثمانينات عندما ارتفعت مبيعات السيارات اليابانية إلى مستوى لم تصله من قبل. وقد

حاولت الشركات الأمريكية مواجهة ذلك بالتعاون مع بعضها ومحاولة الضغط على الحكومة الأمريكية لحمايتها من الشركات اليابانية. وقد نجحت جهود الشركات حيث صدرت القوانين المحددة لعدد السيارات المسموح باستيرادها من اليابان مما أعطى الشركات الأمريكية فترة لالتقاط الأنفاس وتحسين مستوى إنتاجها. ويعني هذا: أن التعاون بين الشركات المتنافسة قد ساعدها على مواجهة المنافسة الخارجية.

### الصراع : طبيعته ، وأسبابه وآثاره : Conflict: Its Nature, Causes, and Effects

إذا مثل السلوك الداعم للنواحي الاجتماعية والتعاون أنواع السلوك التي تقع على نهاية الخط الذي يصف كيفية عمل الأفراد والجماعات مع بعضها في المنظمات فإن الصراع يقع بالتأكيد على النهاية المقابلة للخط المذكور. وللفظ الصراع عدد من المعاني، ولكنه يعني في مجال السلوك التنظيمي: الظروف التي يعمل فيها الأفراد أو الأقسام الموجودة في إحدى المنظمات ضد بعضها بدلاً من العمل مع بعضها.

ويمكن تعريف الصراع بطريقة رسمية أكثر بأنه إجراءات يتخذها أحد الأطراف أو بسبيله إلى اتخاذها، وينظر إليها الطرف الآخر على أنها تلحق ضرراً بمصالحه الأساسية. وبذلك فإن العناصر الأساسية للصراع هي:

- تعارض أهداف الأفراد أو الجماعات.
- إدراك هذا التعارض.
- اعتقاد كل طرف أن الطرف الآخر سيهدد أو يهدد بالفعل اهتمامات الطرف الآخر.
- وجود الحدث الذي يؤدي إلى التهديد.

ولسوء الحظ فإن تعريف الصراع بهذا الأسلوب يجعله شيئاً شائعاً في المنظمات المعاصرة، كما أن من غير الممكن التغافل عن تكاليفه. ويذكر المديرون المتمرسون أنهم ينفقون 20% من وقتهم في التعامل مع الصراع ومعالجة آثاره. وبالإضافة إلى ذلك فإن الآثار الباقية بعد انتهاء الصراع، والعلاقات المدمرة التي تنتج عنه تستمر في التأثير على الموارد البشرية شهوياً. وربما سنوات طويلة بعد انتقال الصراع إلى مرحلة الذكريات. ولهذه الأسباب فإن الصراع بين المنظمات يعتبر موضوعاً مهماً من موضوعات السلوك التنظيمي التي تحظى باهتمامنا.

وسنقدم في هذا المبحث عرضاً موجزاً للصراع كإجراءات مكلفة للمنظمات المتصارعة. وسنفرص أولاً بعدين أساسيين يوجدان في معظم أشكال الصراع بين المنظمات، ثم نشرح أسباب الصراع، ثم نشرح الآثار الهامة للصراع التي ربما يثير دهشتك أن بعضها موجب وأن البعض الآخر سلبي.

## التكامل والتوزيع : بعدين أساسيين من أبعاد الصراع :

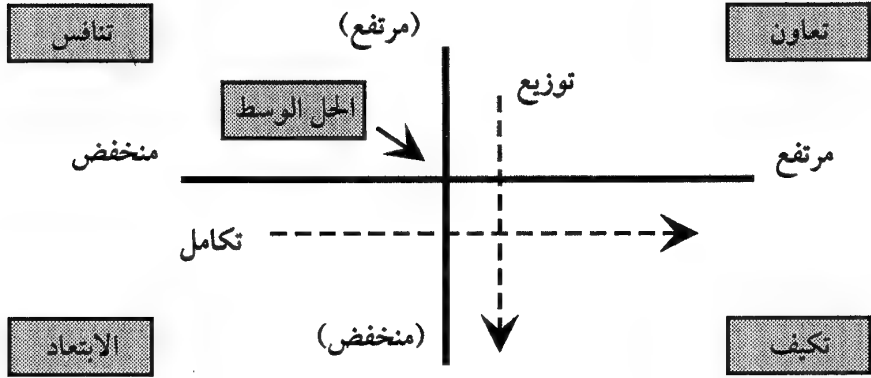
### Integration and Distribution : Two Basic Dimensions of Conflict

فكر في الحالة الواقعية الآتية : حاول مارك Mark الذي يعمل بإحدى شركات التليفونات أن يقنع اثنين من زملائه بابتداء شركة خاصة بهم. ونظراً لأنهم أصدقاء فقد كان مارك متأكداً من أنهم سينجحوا. وقد اتضح بسرعة فيما بعد أن أهداف شركائه تتعارض بوضوح مع أهدافه. إنهم يودون أن يعيشوا ببذخ على حساب الشركة بينما يرغب مارك في ضخ الأرباح مرة ثانية في الشركة. ونظراً لأنهم أكثر منه عدداً فقد كانت آراؤهم تنفذ، وظلوا كذلك حتى استنزفوا كل أموال الشركة وقضوا عليها. واليوم فإن مارك لا يوميء برأسه لشركائه القدامى إذا قابلهم بالشارع. ويعبر مارك عن العلاقة السيئة بينه وبين شركائه القدامى قائلاً: "لم أكن أتصور أن تغلب علاقات العمل على علاقات الصداقة أبداً". ولكن هذا ما حدث هذه المرة. ثم أردف ملاحظته السابقة قائلاً: "عندما توجد النقود يتغير الناس".

وتوضح هذه القصة بعدين أساسيين من أبعاد الصراع اللذين يوجدان في كل أنواع الصراع وهما: التوزيع الذي يهتم بالنتائج الخاصة بالشخص، والثاني: التكامل الذي يهتم بالنتائج التي تحدث للآخرين. ومن الواضح أن مارك كان مهتماً بالتكامل أنه يريد للشركة أن تنمو. وبالتالي هو وشركاء معها. أما أصدقاؤه فقد كانوا مهتمين بالتوزيع: أنهم مهتمون بأنفسهم فقط. ولذلك تغلبوا على شريكهم المحافظ وجردوا الشركة من أصولها تحقيقاً لأهدافهم الشخصية.

وهناك الكثير من البراهين التي تدل على أن هذين البعدين مهمين، وأنهما مستقلان عن بعضهما. وعلى ذلك فإنه من الممكن أن نقوم في بعض الظروف بأعمال ذات ارتباط وثيق بالتكامل والتوزيع في نفس الوقت، وفي حالات أخرى ذات ارتباط ضعيف بهما، وفي ظروف ثالثة قد تكون الأنشطة ذات ارتباط قوي بأحدهما وضعيف بالآخر. وفي الحقيقة فإن مزج هذه الحوافز مع بعضها هو أساس النماذج الخمس الخاصة بكيفية إدارة الصراع وهي: التنافس، والتعاون، والابتعاد، والتكيف، والحلول الوسط. ويوضح الشكل (8-10) الموقع النسبي لكل نمط من أنماط التعامل مع الصراع على الخريطة التي تضم البعدين الأساسيين وهما: التكامل والتنوع وكما هو واضح في الشكل فإن التنافس عال على البعد الخاص بالتوزيع، ولكنه منخفض بالنسبة للتكامل. أما الحلول الوسطى فإنها تقع في المتوسط بالنسبة للبعدين. أما تجنب الصراع فإنه منخفض على البعدين. أما التكيف مع الصراع الذي يعني إعطاء الطرف الآخر ما يريد فإنه يقع في مكان مرتفع على البعد الممثل للتكامل، ولكنه منخفض على البعد الممثل للتوزيع. وأخيراً: فإن التعاون يقع

في مكان عال بالنسبة للبعدين : حاول أن تتذكر مناقشتنا السابقة للفروق الفردية في مجال تفضيل التعاون على التنافس أو العكس ، وقد لا يدهشك وجود فروق فردية في تفضيل البعض لنمط من أنماط التعامل مع الصراع على الأنماط الأخرى . وربما تجد الكثير مما لم تتوقعه وهو أن أنماط الثقافة تختلف أيضاً في هذا المجال . ففي الكثير من الثقافات الغربية التي تشجع استقلال كل فرد (أي التركيز على اهتمامات الفرد) نجد أن هناك تفضيلاً كبيراً للتنافس . ولكن الثقافات الآسيوية والأفريقية التي تركز على تفضيل مصلحة الجماعة فإن الاتجاه للتكيف مع الصراع أو تفاديه يكون قويا . ومن المفيد دراسة هذه الفروق نظراً لأن لها تأثير مهم على إدارة الصراع ، وهو الموضوع الذي سنناقشه بتوسع في هذا الفصل لاحقاً .



شكل (8-10) تعكس المداخل المختلفة لحل الصراع بعددين أساسيين موجودان في معظم حالات الصراع : أحدهما يهتم بالنتائج الخاصة بالفرد مثل التوزيع ، والثاني يهتم بالنتائج التي تتحقق للآخرين مثل التكامل . وتعكس النماذج الخمس لحل الصراع مواقف الناس على هذين البعدين

### الأسباب المهمة للصراع : Major Causes of Conflict

كما لاحظنا فإن الصراع يتضمن وجود اهتمامات متعارضة أو على الأقل تخيل وجود هذا النوع من التعارض . ولكن تعارض الاهتمامات وحده ليس ضروريا لوجود النزاع كما أن وجوده ليس كافياً لوجود النزاع . فقد لا توجد المواجهة المباشرة أي الصراع حتى ولو كانت اهتمامات الأطراف متعارضة ، كما أن الصراع قد يوجد مع عدم إدراك أي من الطرفين لوجود اهتمامات متعارضة بينهما .

ومن الواضح أن هناك أسباباً عديدة للصراع . ومن الممكن تقسيم هذه الأسباب إلى مجموعتين أساسيتين هما : عوامل ترجع إلى هيكل المنظمة أو وظائفها ، وترتبط المجموعة

الثانية بالعلاقات الشخصية بين العاملين في المنظمة. وسنشرح كلا المجموعتين فيما يلي :

#### الأسباب التنظيمية للصراع : *Organizational Causes of Conflict*

ربما كان أوضح أسباب الصراع في المنظمات وبينها هو التنافس للحصول على الموارد المحدودة. فلا توجد منظمة لديها موارد غير محدودة، ولذلك يدور الصراع حول تقسيم الأماكن والأموال والمعدات والأفراد، وتزيد حدة الصراع نتيجة لاعتقاد كل طرف أنه أحق بتلك الموارد من غيره. وهذا مجرد تبرير للحصول على جزء أكبر من هذه الموارد. ولذلك فليس من المستغرب أن يؤدي ذلك إلى صراع طويل المدى. وإذا كنت قد تنافست مع أحد الزملاء للحصول على مكتب معين، أو للحصول على جزء من الدخل المخصص للترقية، فإنك تكون على دراية جيدة بطبيعة هذا النوع من الصراع.

وهناك سببان إضافيان للصراع، ولكنهما وثيقي الصلة ببعضهما وهما: غموض المسؤولية، وعدم وضوح السلطة. ففي بعض الأحيان يكون هناك عدم دقة في تحديد الجماعات المسؤولة عن أداء مختلف الواجبات والأنشطة. وعندما يوجد ذلك فإن المكلف بهذا النشاط قد يتهرب من مسؤوليته، وهنا يتولد النزاع أو الصراع بسرعة. وبالمثل فإن عدم التأكد أو عدم تحديد صاحب السلطة على مجال عمل معين يقع كثيراً. ويعني ذلك أنه كلما كانت المسؤولية محددة بوضوح في المنظمة إما من خلال السياسات الرسمية أو عن طريق غير رسمي أو الثقافة التنظيمية المستقرة كلما قل وجود الصراع.

#### الأسباب المرتبطة بالعلاقات الشخصية بين العاملين :

##### Interpersonal Causes of Organizational Conflict

ركز تعريفنا للصراع على الاهتمامات المتعارضة. وبالتأكيد فإن هذه خاصية مميزة للصراع. وكما تعلم من خبرتك فإن الصراع لا ينشأ بطريقة أتوماتيكية بسبب تعارض الاهتمامات. فقد ينشأ الصراع أحياناً عندما يعتقد طرفاً الصراع أن اهتماماتهما متعارضة. ولذلك فمن الواضح أن الموضوع أكثر تعقيداً مما أشار إليه تعريفنا السابق للصراع. فلكي يقع الصراع فإن هناك أشياء أخرى بجانب تعارض الاهتمامات لابد من وجودها.

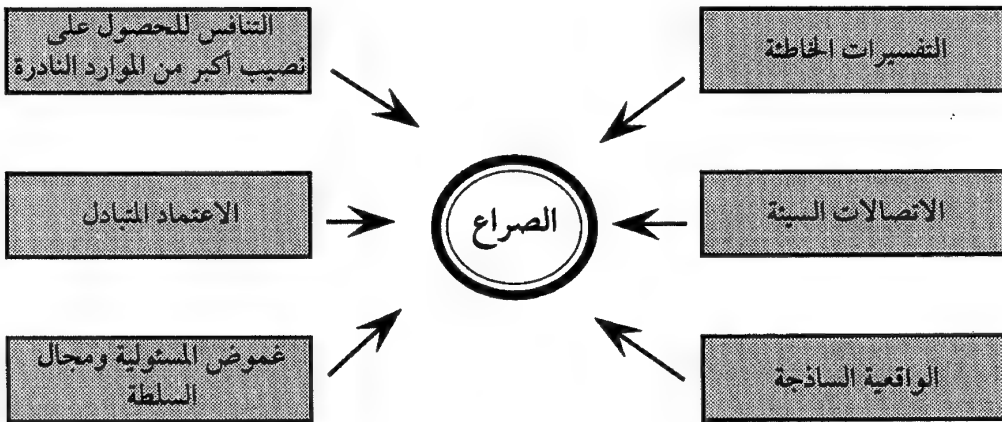
فقد تلعب العوامل المرتبطة بالعلاقات الشخصية دوراً مائلاً أو أقوى من الدور الذي يلعبه تعارض الاهتمامات في خلق الصراع. وأحد هذه العوامل هو ما نطلق عليه: التفسيرات الخاطئة Faulty Attribution وهي الأخطاء التي تقع في تفسيرنا لأسباب سلوك الآخرين. فعندما يجد الأفراد أنهم لم يحصلوا على اهتماماتهم فإنهم عادة يحاولون تحديد أسباب ذلك الفشل (راجع الفصل الثاني). هل يرجع ذلك إلى سوء الحظ، أم إلى قصور الموارد أم إلى عدم قدرتهم على التخطيط السليم لأهدافهم؟ هل يرجع ذلك إلى تدخل

متعمد من شخص أو جماعة أخرى؟ فإذا أكد بحثهم أن السبب الأخير هو الذي أدى إلى فشلهم فإن بذور الصراع القوي تنبت - حتى ولو لم يكن لهؤلاء الآخرون أي دور في الحقيقة. وبلغة أخرى: فإن التفسيرات الخاطئة لأسباب النتائج السلبية يمكن أن تلعب دوراً قوياً في خلق الصراع، بل أنها غالباً ما تلعب ذلك الدور. بل إنها في بعض الأحيان تؤدي إلى وجود الصراع في الحالات التي يكون من الممكن تجنبه فيها.

والسبب الثاني من أسباب الصراع التي تعود إلى العلاقات الشخصية هو ما يمكن أن نسميه: الاتصالات الخاطئة. Faulty Communication بمعنى: أن الأفراد يتصلون مع الآخرين في بعض الأحيان بطريقة تغضبهم دون أن يقصدوا ذلك. هل تعرضت يوماً للوم شعرت أنه ظلم، وأنه يجافي الإحساس السليم، وأنه لا يفيد إطلاقاً؟ ومن الممكن أن يترك هذا النوع من الاتصالات العكسية، الذي يعرف باللموم الهدام Destructive Criticism الشخص الذي تعرض لها ولديه شعور قوي بالحاجة إلى الثأر أو الانتقام، وبذلك يضع حجر الأساس لصراعات لا تعود إلى تعارض الاهتمامات.

ويعود السبب الثالث للصراع: إلى اعتقادنا بأن وجهة نظرنا موضوعية وتعكس الواقع بينما وجهة نظر الآخرين متحيزة ومتأثرة بنظرياتهم. وبسبب هذا الميل المسمى: بالواقعية الساذجة Naive Realism فإننا نميل إلى تضخيم الفروق بين وجهات نظرنا ووجهات نظر الآخرين، وإلى تضخيم تضارب اهتماماتنا. وبالإضافة إلى ذلك فإن هذا الميل قد يكون قوياً بين من يشغلون مراكز وظيفية قوية حالياً. فهؤلاء الأشخاص أكثر ميلاً لتضخيم الفروق بينهم وبين معارضيتهم الأساسيين بالمقارنة بالأفراد أو الجماعات الذين لا يشغلون تلك الوظائف المهمة. وبلغة أخرى: فإن الواقعية الساذجة ربما تقود ذوي المراكز العالية (مثل قيادات الشركات) إلى تضخيم الفروق بينهم وبين مرءوسيه.

ما الذي يمكن أن نستخلصه من كل ذلك؟ الإجابة هي: أن الصراع لا ينبع فقط من تعارض الاهتمامات، بل يحدث أيضاً نتيجة لعوامل شخصية مثل: المشاحنات الطويلة، والحقد، والرغبة في الثأر أو الانتقام، والاتصالات السيئة... وما شابه ذلك (كما وصف في الجزء الخاص بالسلوك التنظيمي حول العالم في هذا الفصل). ويبدو أن الدور الذي تلعبه العوامل الشخصية مهم بصفة عامة وإن اختلفت أهميته من ثقافة لأخرى. وباختصار فإن للصراع، مثله مثل التعاون، عدداً من الأسباب قد يكون أهمها الاهتمامات المتعارضة. ولكن هذا السبب لا يوضح القصة كلها، ذلك أنه من غير الممكن التغاضي عن تأثير الأسباب الثقافية والأدراكية. ويلخص الشكل (10-9) هذه الأسباب.



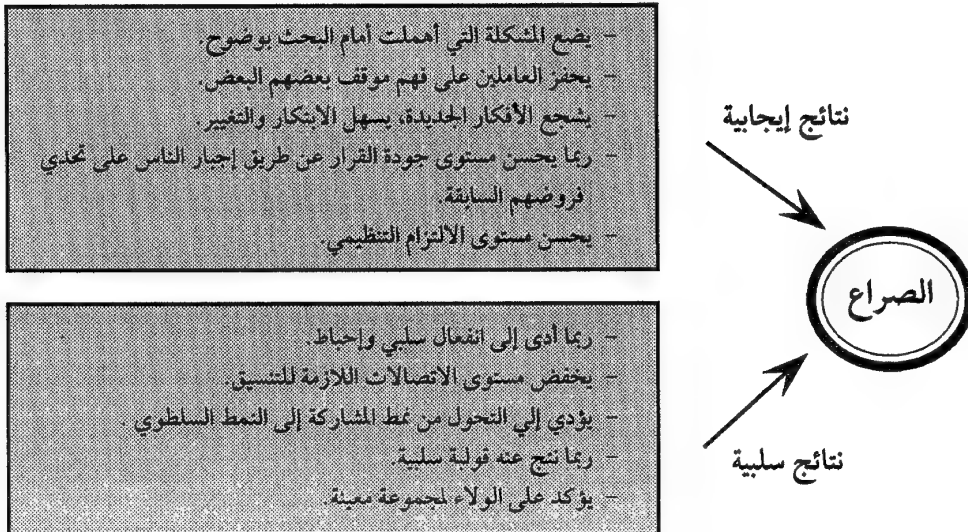
شكل (10-9) العوامل التنظيمية والشخصية المسببة للصراع:

هناك العديد من العوامل بما فيها تلك المذكورة في هذا الشكل تؤدي إلى الصراع التنظيمي - الصراع في مكان العمل

### آثار الصراع: المؤكد أنها آثار متنوعة

#### The Effects of Conflict :Definitely a Mixed Bag

يحمل لفظ الصراع معنى سلبيا في الحديث العادي. إنه يحضر للذهن صورة الغضب والمواجهة والسلوك الفظ المدمر. أما الصراع في أماكن العمل فإنه يعمل في المنظمات مثل السيف ذي الحدين. فمن الممكن أن يؤدي الصراع إلى آثار إيجابية أو سلبية اعتماداً على أسباب وجوده وكيفية ظهوره ونموه. (ويلخص ذلك الشكل (10-10)).



شكل (10-10) تلخيص الآثار الإيجابية والسلبية للصراع.

يمكن أن يؤدي الصراع إلى تشكيلة واسعة من الآثار الإيجابية والسلبية مثل تلك الموجودة هنا



**الآثار السلبية للصراع** *The Negaive Effects of Conflict* بعض الآثار السلبية التي ينتجها الصراع واضحة جداً لدرجة أنها تحتاج لتعليق مختصر. فعلى سبيل المثال ؛ وكما نعرف من الخبرة: فإن الصراع يؤدي إلى انفعال سلبي يمكن أن يكون محبطاً جداً (راجع الفصل السادس). كذلك فإن الصراع يعوق الاتصالات بين الأفراد والجماعات والأقسام، وكذلك فإن الصراع يعوق الاتصالات بين الأفراد والجماعات والأقسام. وبذلك قد يؤدي إلى إيقاف أنشطة التنسيق بينها بالمرّة. وبالإضافة إلى ذلك فإنه يشتت الانتباه والطاقة عن الأنشطة الأساسية والجهود التي نحتاج إليها لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة.

أما الآثار الأخرى للصراع فإنها أقل وضوحاً ولذلك يتم إغفالها في بعض الأحيان. فعلى سبيل المثال فإن الصراع بين الجماعات يدفع القادة غالباً إلى التحول من نمط المشاركة في الإدارة إلى النمط السلطوي في القيادة. وبلغة أخرى: فإنهم قد يتوقفون عن حث الآخرين على المشاركة في اتخاذ القرار إلى اتخاذ القرار بأنفسهم. وقد يكون هذا معقولاً في ضوء أن الجماعات التي تعمل في ظروف صراع تتعرض لمستوى عال من الإحباط، وأن العاملين في ظل هذه الظروف بحاجة إلى توجيه صارم إذا كان لهم أن يحققوا النجاح الذي يريجوه. وإدراكاً لهذه الحقيقة فإن قادة هذه الجماعات يتبعون تكتيكات تتسم بمزيد من الرقابة في مثل هذه الظروف. ولذلك السبب فإن العمل مع جماعة عمل في ظل الصراع يقدم مثلاً لبيئة عمل أقل إسعاداً للعاملين بالمقارنة بالعمل مع جماعة لا تتعرض لتلك الظروف.

كذلك فإن الصراع يزيد اتجاه كل طرف إلى وضع الطرف الآخر في قالب سلبي. وكما لاحظنا سلفاً فإن أعضاء الجماعات والوحدات المتصارعة يميلون إلى تعظيم الاختلافات بينهم. كما أن هذه الاختلافات تشرح بطريقة سلبية، وبذلك فإن كل طرف ينظر إلى الآخر بطريقة سلبية.

وفي النهاية فإن الصراع يحث كل طرف من أطرافه على الاتحاد مع مجموعتهم والولاء للمجموعة أو القسم الذي ينتمون إليه. وفي هذه الظروف فإن أي شخص يشير إلى أن هناك بعض المزايا في موقف الطرف الآخر يتعرض للوم والتقريع وينظر إليه على أنه خائن لمجموعته أو قسمه. ونتيجة لذلك يصبح من الصعب أن يفهم كل طرف من أطراف الصراع وجهة نظر الطرف الآخر، مما يقلل بحدّة فرصة الوصول إلى حل لهذا الصراع، ويزيد احتمال تأثير التفكير الجماعي (راجع الفصل التاسع).

**الآثار الإيجابية للصراع** *The Positive Effects of Conflict* ليست الصورة كلها قائمة. فصحيح أن الصراع قد يؤدي إلى تمزيق المنظمة، ولكنه قد يؤدي إلى تحقيق بعض المزايا ومنها:

- مناقشة بعض المشاكل التي أهملت فيما سبق بصراحة. وذلك نظراً لأن الاعتراف بالمشكلة هو الخطوة الأولى في طريق حلها (راجع الفصل التاسع) ولذلك فإن الصراع يكون مفيداً جداً في بعض الأحيان.
- تحفيز أطراف النزاع على فهم مواقف بعضهم البعض فهماً كاملاً. ويساعد هذا على نشر التفكير الابتكاري، ويساعد كلا الطرفين على دمج جزء من وجهة نظر الآخرين مع وجهات نظرهم الخاص.
- يشجع الصراع على البحث عن أفكار ومداخل جديدة، وبالتالي يساعد على الابتكار والتغيير. فعندما ينفجر الصراع فلا تستطيع المنظمة أو الوحدة الاستمرار في العمل بطريقة عادية. ونتيجة لذلك يتخذ المشاركون في الصراع أي إجراءات تعود بالعمل إلى وضعه العادي، وهذا يقودهم إلى اتخاذ القرارات الصعبة، وإلى تنمية السياسات الجديدة التي يحتاجها العمل.
- يقود الصراع في بعض الأحيان إلى تحسين مستوى جودة القرارات التي تتخذها الإدارة. عندما تصل متخذ القرار معلومات تتعارض مع وجهة نظرهم - وهذا وضع عادي في هذه الظروف - فإنهم يميلون إلى اتخاذ قرار أفضل بالمقارنة بالقرارات التي يتخذونها في الظروف العادية. ويحدث هذا عادة عندما يجبر متخذ القرار على تحدي فروضه الأساسية، وأن يواجهوا الأفكار الجديدة، وأن يفكروا في مواقف جديدة. وإذا رفض الناس المشاركة في مثل هذه الأنشطة؛ فإن النتيجة تكون أكثر تدميراً.
- يمكن أن يؤدي الصراع إلى مزيد من الالتزام. يمكن أن يؤدي الصراع إلى مناقشة مفتوحة لوجهات النظر المتعارضة، وبالتالي مناقشتها مناقشة تامة. ويسمح هذا للعاملين بالتفكير في وجهات نظر الآخرين، وهذا يحسن مستوى الارتباط بالمنظمة، والتزامهم بأهدافها. وبالمقابل فإن العاملين يكونون أقل ولاء، للمنظمات التي لا يتم تبادل وجهات النظر المتعارضة فيها بحرية.
- والخلاصة: أن الصراع قد يؤدي إلى تحسين مستوى تأثير المنظمة. لاحظ أن هذه المزايا تتحقق؛ إذا تمت إدارة الصراع بعناية ولم يخرج عن نطاق السيطرة. أما إذا زادت حدة الصراع؛ فإن المنطق والمزايا الجوهرية التي وصفناها تضع في ضباب الانفعال السلبي.

### السلوك التنظيمي حول العالم :

#### الصراع عبر الثقافات والأجناس OB Around the World

عندما يحاول الناس حل الصراع، فمن الطبيعي أن يحاول كل فريق أن يحصل على نصيب أكبر من الموارد المرغوبة. ومن المحتم أن يكون أحد الأطراف غير راض عن نصيبه. وهذا جزء من القصة. وبصفة عامة فإن فريق الصراع لا يهتمون بنتائج الصراع فقط، بل إنهم يهتمون بالأسلوب الذي عاملهم به الطرف الآخر خلال فترة التعامل. وبلغة أخرى: فإن معاملتهم باحترام وتقدير تحظى

بنفس أهمية النتائج التي حصلوا عليها . وفي الحقيقة فإن أسلوب التعامل عامل أساسي في تحديد ما إذا كانت العلاقة بين الطرفين ستستمر أم لا .

وقد تدرك بمزيد من التفكير أن هذا النمط قد لا يكون صحيحاً مع آخرين من ثقافات أو أجناس مختلفة . وفي النهاية فإن الأسلوب الذي يعاملنا به أعضاء الجماعة التي نتمي إليها يخبرنا الكثير عن الطريقة التي ينظرون بها إلينا، نظراً لأننا نشبههم، ومن الممكن أن نفهمهم من هذا السلوك أكثر مما لو كنا نتعامل مع آخرين ذوي ثقافة مختلفة . وبالإضافة إلى ذلك فإننا أقل ثقة في قدرتنا على فهم الآخرين الذين ينتمون إلى ثقافات أخرى، ولذلك فإن اعتمادنا على أسلوب معاملتهم كمصدر للمعلومات يكون محدوداً . ولذلك فإننا قد لا نهتم كثيراً بالمعاملة التي نحصل عليها عند سعينا لحل الصراع مع أناس من ثقافات مختلفة بنفس المستوى الذي نهتم به بهذا التعامل عند سعينا لحل الصراع مع من ينتمون لنفس الثقافة التي نتمي إليها . ونتيجة لذلك فإننا عندما نتعامل مع أناس من ثقافة مختلفة، فإننا ربما نهتم بنتائج الصراع أكثر من اهتمامنا بأسلوب المعاملة والعلاقات الشخصية، والعكس صحيح عندما نتعامل مع أطراف من نفس الثقافة التي نتمي إليها .

وقد دعمت نتائج استقصاء عينة كبيرة من العاملين بإحدى الجامعات الكبرى هذه النتيجة . وقد طلب من أفراد العينة أن يصفوا الصراع الذي واجهوه حديثاً مع المشرفين عليهم، وأن يقيموا كلا من النتائج التي حصلوا عليها (مثلاً : ما مدى إعجابك بالنتائج التي حصلت عليها؟) وأسلوب معاملة الآخرين لهم (مثلاً : ما درجة الأدب والاحترام التي عوملت؟ أو ما درجة اهتمام الطرف الآخر بحقوقك؟) . وبالإضافة إلى ما سبق فقد طلب من أفراد العينة أن يقيموا درجة قبولهم لقرارات رؤسائهم الخاصة بحل هذا الصراع . ونظراً للاختلافات العرقية بين الرؤساء والمرءوسين في هذه العينة فقد كان من الممكن مقارنة اهتمامهم بطريقة المعاملة التي عاملهم بها رؤسائهم بدرجة اهتمامهم بالنتائج التي حصلوا عليها عندما كان الصراع مع أناس من نفس الأعراق أو مع أعراق مختلفة . وقد كانت النتائج واضحة : عندما كان الصراع مع أناس من نفس الأعراق فقد كانت العلاقات بين الأفراد أكثر أهمية من نتائجه في قبول قرارات الرؤساء الخاصة بحل ذلك الصراع . والعكس صحيح عندما كان الصراع يدور بين أفراد من ثقافات وأعراق مختلفة . أي أن النتائج كانت أكثر أهمية من أسلوب المعاملة في قبول قرارات الرؤساء الخاصة بحل ذلك الصراع .

وقد كررت الدراسة مرة أخرى في اليابان، عندما تمت دراسة الصراع بين مدرسي اللغة الانجليزية اليابانيين والغربيين . ومرة أخرى فقد طلب من المدرسين توضيح أهمية كل من أسلوب المعاملة التي عوملوا بها من طرف ثالث توسط بينهم في حل ذلك الصراع، وكذلك النتائج التي خرجوا بها من هذا الصراع، ومدى قبولهم لقرارات الطرف الثالث، وقد أكدت النتائج مرة أخرى أن العلاقات الشخصية ذات أهمية أكبر بين الأفراد الذين ينتمون لنفس الأصوات والثقافات بينما كانت النتائج أكثر أهمية عندما دار الصراع بين أفراد من أصول وثقافات مختلفة .

وتعتبر تطبيقات هذا البحث ذات أهمية خاصة هذه الأيام نظراً لزيادة التعامل بين شركات وأفراد من ثقافات وأعراق مختلفة، وبالتالي فلا يمكن تجنب الصراع بينهم . وفي النهاية فكلما قل اهتمام الناس بشعور الآخرين الذين ينتمون إلى ثقافة مغايرة لثقافتهم؛ كلما كان من المتوقع أن يؤسوسوا تعاملهم مع هؤلاء الآخرين على نوع من القولية، وهذا يزيد صعوبة حل الصراع الدائر بين أناس

يتمون إلى ثقافات مختلفة. ولذلك فإننا ننصح بتدريب العاملين على المعايير والقيم الثقافية لأصحاب الثقافات الأخرى التي يتعاملون معها، كما تفعل الشركات الدولية - ولا يساعد هذا التدريب على تسهيل بناء العلاقات الجيدة مع الآخرين، بل إنه يجعل كلا الطرفين أكثر احساساً بدور العوامل المؤثرة على العلاقات مع الآخرين في حل الصراع.

### إدارة الصراع : أساليب تحسين منافع الصراع وتخفيض تكاليفه

#### Conflict Management Techniques For Increasing The Benefits And Minimizing The Costs of Conflict

إذا كان للصراع نتائج إيجابية وسلبية، فإن العمل الأساسي الذي ينبغي على المنظمات القيام به هو إدارة الصراع. وباختصار: فإنه لا ينبغي العمل على التخلص نهائياً من الصراع بل العمل على تعظيم عائداته الإيجابي وتخفيض تكاليفه. وهناك عدد من الأساليب التي يمكن إستخدامها لتحقيق ذلك الهدف وهي:

#### التفاوض : الإجراءات العالمية Bargaining: The Universal Process

إلى حد بعيد فإن الاستراتيجية الأكثر شيوعاً لحل الصراعات وإدارتها هي إستراتيجية التفاوض. وفي حالة التفاوض فإن طرفي الصراع يتبادلون العروض، والتنازلات بطريقة مباشرة أو عن طريق ممثلين (انظر شكل 10-11). فإذا نجحت الإجراءات فإن الطرفين يصلان إلى حل مقبول، وبذلك ينتهي الصراع. وقد يترتب على التفاوض الناجح أحياناً بعض الآثار الجانبية المفيدة للطرفين مثل: تحقيق مزيد من التفاهم وتحسين العلاقة بين الطرفين. أما إذا فشلت المفاوضات، ووصلت إلى طريق مسدود؛ فإن النتيجة مزيد من الصراع.

#### ما العوامل التي تحدد نتائج الصراع؟

أخذاً في الاعتبار أهمية التفاوض واستخدامها في جميع مجالات الحياة، فقد كانت موضوعاً لدراسة مكثفة خلال هذا العقد. ونتيجة لذلك تم تحديد عدد من العوامل العامة المرتبطة بها.

**نظم خاصة Special Tactics** أهم العوامل وأكثرها وضوحاً أن نتائج التفاوض تتحدد جزئياً عن طريق التكتيكات الخاصة التي تستخدم خلال عمليات التفاوض. وقد صمم العديد من هذه التكتيكات لتحقيق أهداف أساسية. فقد يكون الهدف على سبيل المثال تخفيض طموحات الطرف الآخر في كسب الصراع وبالتالي الاقتناع بتقديم بعض التنازلات للطرف الآخر. والأساليب المستخدمة للوصول إلى هذا الهدف هي :

**1- العروض المتطرفة The Extreme Offer** عادة ما يبدأ التفاوض بأن يبدأ المتفاوضون بتقديم عروض مبدئية متطرفة، سواء كانوا يتفاوضون حول شراء منزل ، أو طلب علاوة، أو حل نزاع قانوني. والحل المتطرف هو الحل المتوافق مع رغبات من قدمه.

والمنطق في هذا واضح، ذلك أن إدراك المفاوض بأنه سيطلب منه تقديم تنازلات للوصول إلى حل وسط، فإنه يبدأ بموقف متطرف حتي تنتهي المفاوضات بنتيجة قريبة مما يرغب فيه.

**2- البدء بالكذبة الكبرى The Big Lie** يحاول الناس خلال المفاوضات إقناع الطرف الآخر بأن نقطة التعادل الخاصة أعلى بكثير مما يعتقدون. مثال ذلك: ما يفعله رجال بيع السيارات المستخدمة، عندما يذكرون لعملائهم أنهم سيخسرون في الصفقة إذا تمت بالسعر الذي يعرضه العميل بينما هم في الواقع لن يتحملوا أي خسارة.

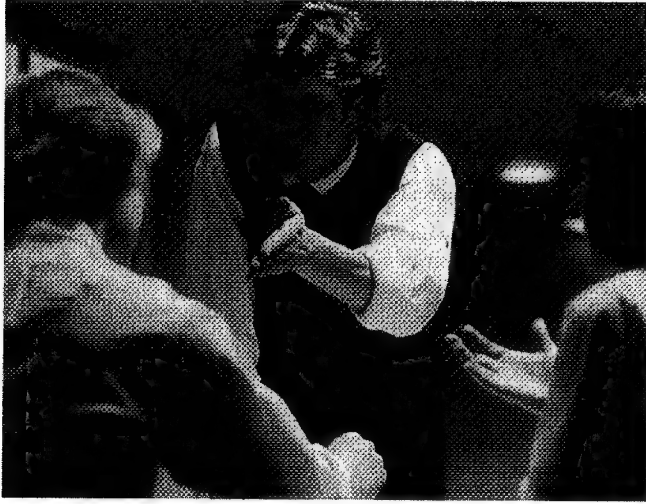
**3- الادعاء بأن لدى الطرف فرصة مناسبة أخرى Claiming An "Out"** من العادي أن يحاول أحد طرفي الصراع إقناع الطرف الآخر بأن لديه فرصة أخرى مناسبة له. مثال ذلك: عندما يخبر المشتري البائع بأنه يستطيع شراء نفس المنتج بسعر أقل من متجر آخر .

**4- إعطاء المفاوض فكرة خاطئة عن موقفه بالنسبة للقضايا العامة**

#### Misrepresenting Your Position on Common Issues

افتراض أن شركتك مهتمة بشراء شركة أخرى، وأن هناك قضيتين مطروحتين للتفاوض وهما: سعر بيع المصنع التابع للشركة، وسعر المعدات الموجودة بالمصنع. افترض كذلك أنك تعرف السعر الذي يطلبه البائع بالنسبة للمصنع، وأن هذه الأسعار هي بالتحديد الأسعار التي توقعت أن تدفعها. فإذا وافقت عليها فإن لديك فرصة محدودة في التفاوض على أسعار المعدات. وعلى ذلك فإن إعطاءه فكرة خاطئة عن موقفك الحقيقي (بأن تقول مثلاً: إنك توقعت أن تدفع سعراً أقل لمبنى المصنع)، فإن بإمكانك الموافقة على أسعار المصنع التي طلبها البائع في مقابل مبلغ أقل للمعدات الموجودة داخل المصنع وبالتأكيد فإن النتيجة ستكون في صالحك.

ومن الواضح أن بعض هذه الأساليب قد يكون محل تساؤل من الناحية الأخلاقية. ولكنها أساليب شائعة. وفي الحقيقة فإن البعض يبرر استخدامها بأسباب واقعية: وذلك بادعاء أن الآخرين يتوقعون منهم أن يقوموا بذلك، وأنهم مضطرون لذلك حتى يتجنبوا الخسائر. وبجانب ذلك فلإنني إذا لم أستخدم هذه الأساليب فلإن الطرف الآخر سيستخدمها.



### شكل (10-11) التفاوض

أسلوب أساسي لحل الصراع:  
في التفاوض فإن جانبي الصراع  
يتبادلون العروض، والتنازلات  
حتى يتم الاتفاق، أو تتوقف  
المفاوضات.

### قضايا أخلاقية:

هل من المناسب أن تستخدم أسلوبًا مثل البدء بكذبة كبرى، والظاهر بأن لديك فرصة أخرى، وإعطاء الطرف الآخر فكرة خاطئة عن موقفك الحقيقي بالنسبة للقضايا الهامة؟ هل من الواجب أن يمتنع المفاوض المتمسك بالأخلاق عن استخدام هذه الأساليب حتى ولو كانت مفيدة؟

**الرؤية العامة Overall Orientation** ثاني المحددات المهمة لنتائج التفاوض يتضمن الرؤية العامة للمفاوضين لإجراءات التفاوض. ذلك أن المفاوضين يمكن أن يبدؤوا المفاوضات من موقفين مختلفين. ينظر أصحاب الموقف الأول إلى المفاوضات على أساس أنها موقف يربح فيه أحد الطرفين، ويخسر فيه الآخر. حيث يرى المفاوض أن مكاسب أحد الطرفين خسارة للطرف الآخر. والبديل الآخر هو النظر للمفاوضات على أساس موقف يكسب فيه الطرفان. بمعنى أنه ليس بالضرورة أن تكون اهتمامات الطرفين متعارضة، وأن من الممكن تعظيم العائد الأساسي على كلا الطرفين.

ولا يمكن أن نعتبر كل حالات الصراع تحتوي على مفاوضات يمكن أن يربح فيها الطرفان، ولكن الكثير من المواقف التي يبدو أنها مواقف تنافسية تحمل في ثناياها إمكانية التحول إلى مواقف غير تنافسية من الممكن أن يربح فيها الطرفان. فإذا توفرت لدى الطرفين الرغبة في اكتشاف جميع الخيارات بعناية فمن الممكن لهما في بعض الحالات أن يصلا إلى ما يطلق عليه الاتفاق التكاملي Integrative Agreement وهو الاتفاق الذي يوفر أكبر قدر من المنافع المشتركة وليس مجرد تنازلات من كل طرف للآخر (مثل قسمة الفرق بين الطرفين بالنصف). افترض على سبيل المثال أن هنا اثنين من الطهاة يجهزان نوعين من الأكلات، وأن كلا منهما بحاجة إلى برتقالة ليضيفها إلى الأكلة التي يجهزها، بينما لا يوجد في مطبخ هذين الطاهيين غير برتقالة واحدة. وبافتراض أنهما لا يستطيعان الحصول

على برتقالة أخرى، فما الذي يمكن أن يفعلاه؟ أحد الأشياء الممكنة هو قسمة البرتقالة نصفين. ويترتب على هذا الحل أن يحصل كل منهما على أقل من حاجته، وهي نتيجة غير مرضية للطرفين. افترض الآن أن أحد الطاهيين بحاجة إلى عصير البرتقالة وأن الآخر بحاجة إلى قشرها. من الممكن هنا أن نصل إلى حل أفضل بكثير - إذا اهتمنا بمناقشة القضية معاً. وبالتحديد فإنه بمقارنة المقادير المطلوبة لكل منهما، فإنهما سيعرفان أن بإمكانهما اقتسام البرتقالة وأن كلا منهما سيحصل على احتياجاته. وكما هو واضح فإن أطراف الصراع قد يفشلون في معرفة ان بإمكانهم الوصول إلى إتفاق تكاملي. وهناك عدد من الأساليب التي تساعد على الوصول إلى هذا النوع من الحلول، وهي ملخصة في الجدول (10-2).

جدول رقم (10 - 2)

هناك عدد من الاستراتيجيات المفيدة في الوصول إلى الحلول التكاملية أثناء المفاوضات، ومنها تلك الملخصة هنا.

نوع الاتفاق	وصفه
- توسيع الفطيرة Broadening the pie	- زيادة الموارد المتاحة حتى يحصل كل طرف على احتياجاته وبحقق أهدافه.
- عدم تحديد التعويضات التي يحصل عليها كل طرف. Nonspecific compensation	- يمكن أن يحصل أحد الطرفين على ما يريده، على أن يعوض الطرف الثاني وفقاً لأساس مختلف لا علاقة له بالصراع.
- تبادل المعونة والخدمات Logrolling	- هنا يتنازل كل طرف عن شيء ذي أهمية متدنية بالنسبة له في سبيل الحصول على شيء أكثر أهمية.
- تخفيض التكاليف. Cost-cutting	- يحصل أحد الطرفين على رغبته، بينما تخفض التكلفة التي يتحملها الطرف الآخر أو ترفع عنه نهائياً.
- عبور الجسور إلى ما يرضي الطرفين. Bridging	- هنا لا يحصل كل طرف على ما طالب به في البداية، ولكن يتم تنمية بدائل جديدة ترضى الرغبات الأساسية للطرفين.

**أخطاء الإدراك Perceptual Errors** ربما تتخيل (خاصة بعد دراستك للفصل الثاني) أن أنواع الحلول التي يبتكرها الناس تتأثر بفهمهم للظروف نفسها. ولذلك فليس من المدهش أن لا يستطيع من يعيشون في صراع إدراك الظروف التي يواجهونها بطريقة سليمة، ويستمر هذا

الخطأ بصورة منتظمة بما يوجد لدينا ما يسمى : بأخطاء الإدراك .

ويسمى أحد هذه الأنواع : خطأ التعارض . ويقصد به ميل طرفي النزاع لافتراض أن اهتماماتهم متعارضة بالكامل . ويؤدي هذا الاعتقاد إلى التغاضي عن احتمال أن بين كلا الطرفين قدر كبير من الاتفاق على جزء من القضايا على الأقل .

وكلما أدرك أطراف الصراع أن مواقفهم ليست متعارضة تماماً ، كلما زادت رغبتهم في إيجاد حلول للموضوعات التي تختلف وجهات نظرهم حولها . ويسمى النوع الثاني من أخطاء الإدراك يسمى : خطأ ثبات المقدار Fixed- Sum Error بمعنى ميل طرفي الصراع لافتراض أن كل طرف يعطي القضايا محور الصراع نفس الأهمية التي يعطيها لها الطرف الآخر . ومع ذلك فقد لا يكون ذلك هو الوضع الشائع . افترض على سبيل المثال أن هناك ثلاثة أصدقاء يحاولون اختيار أحد المساكن لاستجاره لمدة سنة . وأنهم اختلفوا على المنزل الذي يتم اختياره . ولكنهم يعطون أهميات مختلفة لثلاثة عوامل . فأحدهم يعتبر أن المبلغ المدفوع كإيجار هو أهم العوامل . ويعتبر الثاني موقع المنزل أهم العوامل . أما الثالث فإنه يعتبر أن عدد دورات المياه بالمنزل هو أهم العوامل . فإذا كان هؤلاء الأصدقاء يرغبون في تحريك أهمية رغباتهم الأساسية حتى يحصل كل منهم على ما يرغب فيه أو شيء قريب منه ، فإن هناك فرصة جيدة لوجود شقة سكنية تحقق رغباتهم جميعاً .

وقد يعاني طرفا الصراع من المبالغة في اعتقاد الوضوح - Transparency Overestimation بمعنى أن كل طرف يعتقد أن أهدافه وحوافزه أكثر وضوحاً للطرف الآخر عما هي عليه في الحقيقة . وقد يؤدي هذا إلى مشكلة كبيرة عندما يعتقد المفاوضون مثلاً أنهم وضحو بجلاء رغبتهم في الوصول إلى حل وسط مع الطرف الآخر الذي استمر في العناد وعدم إبداء أي مرونة . وقد لا يكون المفاوض الآخر قد لاحظ هذه المؤشرات في الحقيقة . ولكن غضبنا منه يزداد على أي حال لعدم الاستجابة لما أبديناه من مؤشرات .

وهناك عوامل أخرى تساهم في تحديد نتائج الصراع ، ولكن العوامل التي ناقشناها هنا تشكل أهم العوامل . وعلى ذلك فإنها كلها ينبغي أن تحظى باهتمامك عندما تتفاوض مع الآخرين في المستقبل .

### تدخل طرف ثالث Third - Party Intervention

#### الوساطة والتحكيم Mediation and Arbitration

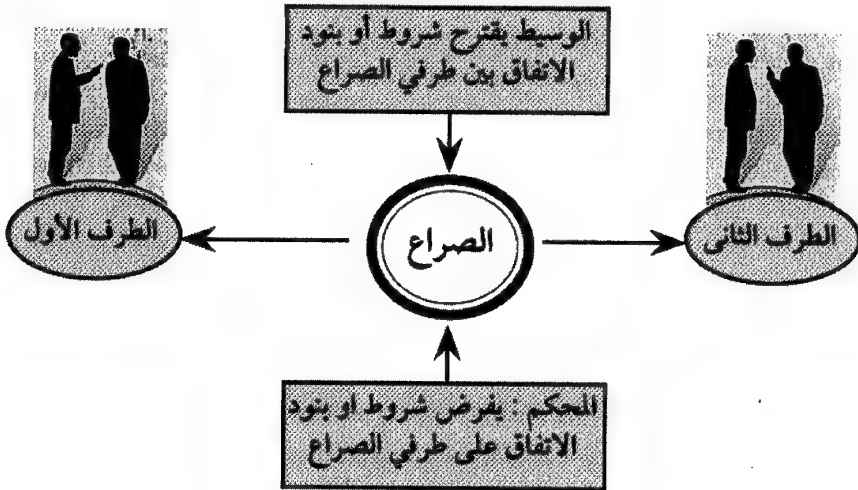
بالرغم من أن طرفي الصراع قد يبذلان أفضل الجهود للتخلص منه ، فقد تصل تلك الجهود في بعض الأحيان إلى طريق مسدود . وعندما يصلون إلى هذه النقطة فقد ينشدون معونة طرف ثالث قد لا تكون له علاقة مباشرة بالصراع . ويمكن أن يأخذ تدخل الطرف الثالث عدداً من الأشكال أكثرها وضوحاً هو : الوساطة Mediation والتحكيم Arbitration .



أما في الوساطة فإن الطرف الثالث يحاول تسهيل وصول الطرفين بحرية إلى حل للصراع. ولا تتمتع الوسيط بسلطة رسمية، ولا يستطيع فرض أي حل على طرفي النزاع. وبدلاً من ذلك فإنهم يقومون بتوضيح القضايا التي يتضمنها النزاع بهدف تحسين الاتصالات بين أطرافه. وقد يقدم الوسيط في بعض الأحيان مقترحات محددة للوصول إلى حل وسط للنزاع، و باقتراح الحلول التكاملية التي تحقق أهداف الجميع. وفي بعض الأحيان يقتصر دور الوسيط على توجيه الطرفين للوصول إلى تلك الحلول بأنفسهم. ودور الوسطاء الأساسي هو مساعدة الطرفين على الوصول إلى اتفاق مقبول منهما معاً.

ونظراً لأن الوساطة تقوم على الالتزام الاختياري، فقد ظهر أنها غير مؤثرة في بعض الأحيان. وبالتأكيد فإنه عندما تفشل جهود الوساطة فإنها توضح مدى عمق الخلاف بين الطرفين. ونتيجة لذلك فإن هناك أخطاراً مؤكدة مرتبطة باستخدام الوساطة في حل الصراع.

وبالمقارنة بالوساطة فإن جهود الطرف الثالث تكون أكثر قوة وتأثيراً في حل الصراع عندما يستخدم التحكيم. وهو عبارة عن إجراءات يقوم بها طرف ثالث يستطيع فرض حل معين للصراع على الطرفين أو يقدم مقترحات قوية بعناصر اتفاق حل الصراع بين الطرفين. (راجع الشكل 10-12) للمقارنة بين التحكيم والوساطة). وهناك أربعة أنواع شائعة من التحكيم وهي :



شكل (10-12) مقارنة الوساطة بالتحكيم: الفرق بينهما.

كلاهما أسلوب شائع لحل الصراع. يستطيع الطرف الثالث - المحكم - أن يفرض شروط الاتفاق، بينما يستطيع الوسيط أن يقترح هذه الشروط فقط

- التحكيم الذي يقوم على الالتزام المبكر بقرار المحكم: وهو أن يلتزم الطرفان قبل بدء التحكيم بتنفيذ القرارات التي يتخذها المحكم، أيًا كانت هذه القرارات.
- أما في التحكيم الاختياري يحتفظان بحقوقهما في رفض الاتفاق الذي اقترحه المحكم. ولكن منزلة المحكم وخبرته قد تجعل رفض مقترحاته أمراً صعباً.
- أما في التحكيم العرفي أو التقليدي Conventional فإن المحكم يستطيع تقديم المقترحات التي يرغب فيها.
- وأما في التحكيم على العروض الأخيرة Final Offer فإن عمل المحكم ينحصر في اختيار أحد العروض الأخيرة التي قدمها الطرفان لحل النزاع.

وقد استخدمت أشكال التحكيم السابقة بنجاح في حل كثير من الصراعات التي وجدت في أماكن العمل. ومع نواحي القوة التي توجد في التحكيم فإن له محدودات. وفي الحقيقة فإن له أربعة مثالب أولها: أن التحكيم قد يضفي جفوة أو فتوراً على المفاوضات، ويؤدي بذلك إلى توقفها. فكلما الطرفان يعرفان أن المحكم سيحل المشكلة الموجودة بينهما، ولذلك فلا يوجد سبب وجيه لاستمرار التفاوض الذي هو عمل صعب. وثاني هذه المشاكل: أن أحد الطرفين أو كليهما قد يشك في حياد المحكم، وعندما يحدث هذا فإن أطراف الصراع يترددون في الموافقة على قرارات التحكيم. وثالث المثالب: أن التحكيم يكلف أكثر ويستغرق وقتاً أطول من الوساطة. وأخيراً: فإن أطراف الصراع يكونون أقل ميلاً للالتزام بالحل الناتج عن التحكيم بالمقارنة بالحل الذي توصلوا إليه عن طريق المفاوضات المباشرة بينهما. ذلك أن القرار في النهاية قد اتخذ لهم ولم يتخذوه هم.

**والخلاصة:** أن التوسط والتحكيم قد يكونان مفيدان لحل النزاع، ولكن لهما بعض المثالب. وللحصول على أمثلة من الطرق غير المفيدة في حل الصراع انظر الموضوع التالي الخاص بالاتجاه الحديثة في الشركات.

### الاتجاهات الحديثة: ما الذي تفعله الشركات الحديثة

#### تغيير الصراع بشركة دلتا إيرلاينز

يؤدي معظم المديرين خاصة ذوي الخبرة والاحترام دوراً جيداً في حل الصراع. ولكن أحياناً ما يفشل ذوي الماضي العريق من المديرين في حل الصراع، بل إن جهودهم تؤدي إلى زيادته بدلاً من القضاء عليه. وإذا كنت تشك في ذلك فما عليك إلا أن تسأل رونالد دبليو آلن *Ronald W. Allen* رئيس مجلس إدارة شركة دلتا للطيران بأمريكا.

فقد كانت شركة دلتا تخسر مئات الملايين من الدولارات في الفترة المبكرة من منتصف التسعينات من القرن العشرين. وحتى يتخلص آلن من الخسائر الكبيرة التي تتعرض لها الشركة فقد وظف برنامجاً يهدف للتخفيض الحاد للخسائر يقوم على التخلص من آلاف من قدامى العاملين.

وقد كانت النتيجة معروفة: فقد تحطمت معنويات العاملين، وارتفعت شكاوى العملاء بصورة

غير مسبوقه . وقد اتسم رد آلن على ذلك بعدم الاكتراث . ذلك أنه اعترف في مقابلة نشرت على نطاق واسع بأن برنامجه قد أغضب الكثير من العاملين ولكنه أضاف إلى ذلك "ليكن ما يكون" . وهنا فإن رئيس الشركة يخبر العاملين فيها بأنهم غير مهمين، وأنه من الممكن التضحية بهم، وأن الشركة ستتخلص منهم عندما تضطر لذلك . والواقع أنه إلى حد ما فلا يوجد صراع بين آلن والعاملين . فكلاهما يرغب في إبعاد الشركة عن حافة الانهيار المالي . ولكن كلماته زادت مستوى استياء العاملين وغضبهم ، ودق الأسفين بينه وبينهم بطريقة غير مسبوقه .

أما بالنسبة لعمال الشركة فإن الإجابة كان فيها تحد لهم . ذلك أن جملة وليكن ما يكون ظهرت كترار في قمصان الطيارين ، والعاملين على الطائرات ، والميكانيكية كعلامة تحد واضحة . وحتى رجال إتحاد العمال - الذين نجحوا فيما سبق في تكوين اتحاد لعمال الشركة - فقد اعتبروا مقالة آلن فرصة لدعم الاتحاد .

ومع أن برنامج آلن قد نجح في إنقاذ شركة دلتا من الاضطراب المالي ، فإن الثمن الذي دفعته الشركة كان غالياً في أعين أعضاء مجلس ادارتها . ذلك أنهم رأوا شهرة الشركة بتقديم خدمة متميزة لعملائها تنحسر وأن هناك عدداً كبيراً من رجال الإدارة العليا أخذ في ترك العمل بالشركة . وفي النهاية اتخذ أعضاء مجلس الإدارة الخطوة الضرورية لإنهاء الصراع الذي تأجج بين العاملين برفضهم تجديد عقد رئيس مجلس الإدارة . والسبب الذي استندوا إليه أن تراكم الجراح قد قللت الثقة في قدرة آلن على قيادة الشركة . وقد أثلج ذلك صدور العاملين الذين عبر أحدهم عن ذلك بقوله لقد حصل آلن على ما يستحقه .

وكما تتخيل فليست شركة دلتا هي الشركة الوحيدة التي أجج كبار العاملين فيها الصراع مع العاملين . والمؤكد أن هذا السلوك قد وجد في العديد من الشركات ، ولكن الحالات الشاذة هي التي حصلت على الدعاية القوية التي جذبت إليها انتباهنا . ومن الواضح أن حظ آلن أظهر أن الشركة حساسة جداً لتكلفة الصراع الداخلي ، وساهم بالتالي في تجريد رئيس جيد من وظيفته لتجنب تكاليف هذا النوع من الصراع . ولحسن الحظ فإن هذا النوع من السلوك -الصراع الداخلي- هو الاستثناء وليس القاعدة في المستويات الإدارية العليا بالشركات . ولكن من الواضح أن الشركات المعاصرة الكبرى لم تعد تطبق أنواع السلوك التي قد تؤدي إلى الصراع المربك مهما كان السبب .

### السلوك العدواني بالمنظمات؛ عندما يكون سلوك العاملين سيئاً Deviant Organizational Behavior: When Employees Behave Badly

التحريض الجنسي أثناء العمل .

#### فكر في الحقائق الآتية :

- اعتراف 75% من العاملين أنهم سرقوا من عملهم مرة على الأقل .
- قرر 7% من العاملين أنهم تعرضوا للتهديد بالإيذاء البدني أثناء العمل .
- ذكر المسئولون أن نسبة تتراوح بين 33% و 75% من العاملين شاركوا في أعمال التزييف والتخريب وتعطيل الإنتاج .
- ذكر 42% من النساء أنهن تعرضن للتحرش الجنسي أثناء العمل .
- تقدر قيمة السرقات السنوية للعاملين في الولايات المتحدة \$200 بليون .

ترسم الإحصاءات السابقة صورة واقعية لما يحدث في مكان العمل هذه الأيام: إنها توضح بجلاء أن السلوك العدواني - أي: الأنشطة المتعمدة التي يقوم بها العاملون التي تخالف المعايير المستقرة في الجماعات والمنظمات والمجتمع ككل - يحدث هذا بصورة منتظمة هذه الأيام.

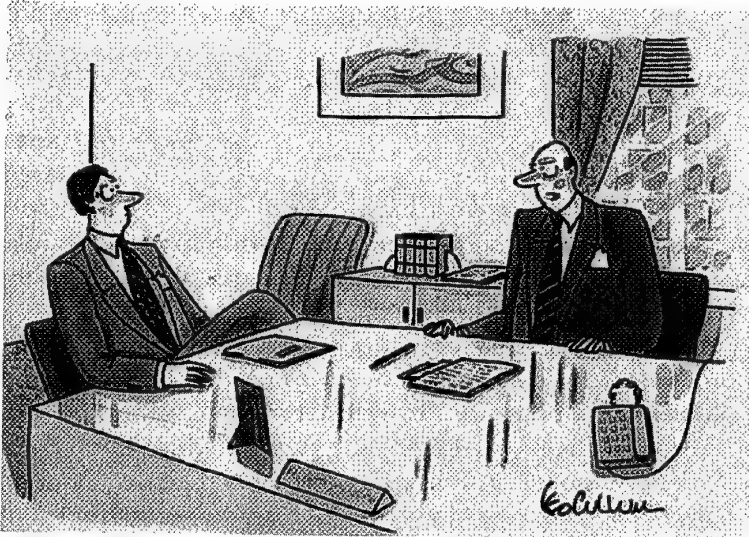
ومن وجهة نظرنا فإن هذا النوع من السلوك يمثل نقطة أو مجموعة نقاط على الخط الممثل لسلوك العاملين في المنظمات الذي يبدأ بالعمل مع الآخرين وينتهي بالعمل ضدهم، وهو الفكرة الأساسية لهذا الفصل، وكما أوضحنا الإحصاءات السابقة فإن السلوك العدواني يأخذ عدداً من الأشكال تتراوح بين المسروقات والأنتقام وبين السرقات الكبرى والقضايا القانونية المحدودة إلى الاعتداءات البدنية التي قد تصل في بعض الأحيان إلى القتل. كل هذه الأنواع من السلوك العدواني مهمة، ولكننا سنركز على نوعين أكثر شيوعاً من هذه الانحرافات وهي العنف في مكان العمل، وسرقات العاملين.

### العنف في مكان العمل : طبيعته وأسبابه:

#### Workplace Aggression: Its Nature and Causes:

تتلىء الصحف والمجلات بقصص العنف التي تقع في أماكن العمل - بمعنى الاعتداء البدني الذي يقوم به العامل الحالي أو العامل السابق على العاملين الآخرين في المنظمة. وفي الحقيقة فإنه يبدو أن هناك مبرر لاهتمام وسائل الإعلام بهذه الظاهرة، ذلك أن هذه الاعتداءات تؤدي إلى أكثر من 800 قتيل في الولايات المتحدة فقط. ولا يبدو أن الولايات المتحدة على قمة الدول في هذا المضمار: فقد أشار استقصاء حديث أن العنف في مكان العمل مشكلة عالمية، وأن مستوى العنف في عدد من الدول مثل: فرنسا والأرجنتين، يتفوق على مستواه في الولايات المتحدة.

وتؤكد تلك الإحصاءات أن مكان العمل قد أصبح موقعاً خطيراً يقاتل فيه العامل زميله، بل ويقتله في بعض الأحيان، ولكن هناك حقيقتين ينبغي ملاحظتهما بعناية. الأولى هي: أن معظم الحوادث التي تحدث في مكان العمل يقوم بها شخص من خارج المنظمة، ولكنه يجيء إليها بقصد السرقة أو ارتكاب الجريمة. والحقيقة الثانية: أن التهديد بالجريمة أو ارتكابها فعلاً عمل نادر. وفي الحقيقة فإن فرصة القتل في مكان العمل بواسطة الزملاء أو أشخاص من خارج المنظمة لا تتجاوز 1 من كل 450000 عامل في الولايات المتحدة - مع أن المعدل أعلى من ذلك بكثير في بعض الوظائف الخطرة مثل وظائف البوليس وسائقي سيارات الأجرة. ولذلك فإن صورة مكان العمل التي يمكن فهمها من الشكل (10-13) ليست دقيقة: بمعنى أن الحوادث بين العاملين في أي منظمة أمر نادر جداً.



شكل (10-13)

يبدو أن السلوك العدواني في مكان العمل ليس كما تظهره وسائل الإعلام. بعكس ما تظهره تقارير الصحف وبرامج التلفزيون وطبقاً لهذا الكرتون فإن السلوك العدواني الذي يقوم به أفراد المنظمة نادر نسبياً.

علينا أن نتخلص من بعض العاملين، وليكن كوسجروف. لأن احتمال مجيئه إلى هنا وإطلاق النار علينا أقل من الآخرين.

(Source: The New Yorker Collection 1997. Leo Cullum, from cartoonbook.com. All Rights Reserved)

### قضايا عالمية :

تختلف نسبة الحوادث التي تقع في مكان العمل من دولة لأخرى. هل تعتقد أن للعوامل الثقافية

ومدى تغاضي الثقافة عن الاعتداء البدني الذي يقع في العمل على سبيل المثال تأثير على ذلك؟

**أشكال السلوك العدواني في مكان العمل : Forms of Workplace Aggression** كما لاحظنا فإن السلوك الإجرامي في مكان العمل يحدث نادراً، ولكنه يعتبر نوعاً شاداً من أنواع السلوك المنحرف في مكان العمل يطلق عليه السلوك العدواني في مكان العمل. ويمكن تعريف هذا السلوك بأنه عمل يهدف به العامل أن يؤذي الآخرين الموجودين بمكان العمل.

وهناك العديد من الأدلة التي تؤكد أن السلوك العدواني في مكان العمل يكون خفياً بطبيعته. وبكلمات أخرى: فإنه سلوك خفي يسمح لمن يقوم به بإيقاع الأذى بالآخرين، ولكن الآخرين لا يستطيعون التنبؤ بأن هؤلاء الأشخاص مصدرا للعدوان. فعلى سبيل المثال فإن من يقدم شكوى مجهولة ضد زميله فإنه يرتكب عملاً عدوانياً خفياً. أما من يوبخ زميله علناً في مكان العمل فإنه يرتكب عملاً عدوانياً واضحاً. ومن المتوقع أن تكون الأعمال العدوانية الخفية في مكان العمل فإنه أكثر شيوعاً من الأعمال الظاهرة لسبب واضح وهو أن العدوانية قد يخشى رد الضحية المقصودة المتوقع أن يكون لهم بها علاقة في المستقبل. وبالتالي فإن استخدام العدوان الخفي يقلل احتمال رد الضحية، وهو لذلك يكون أقل خطراً على المعتدي.

### ما أشكال السلوك العدواني المستخدمة حقيقة في مجال العمل؟

يمكن إدراج معظم أشكال السلوك العدواني في مكان العمل تحت واحد من ثلاثة مجموعات رئيسية هي :

1- التعبير عن الكراهية والحقد: وهي أنواع من السلوك تعتمد في الأساس على استخدام الألفاظ والرموز، مثل الاستخفاف بأفكار الآخرين ونهمهم- أي التحدث عنهم بالغيبة والنميمة.

2- التعويق : وهو سلوك مصمم لإعاقة الآخرين ومنع السلوك المرغوب. مثال ذلك: عدم تمكين الضحية المستهدفة من الرد على التليفون، أو التعليمات الداخلية؛ وكذلك عدم التمكن من إرسال أو استقبال المعلومات، وبالتالي التدخل في الأنشطة المهمة للضحية.

3- العدوان الواضح: ويشمل أنواع السلوك التي تندرج تحت هذا النوع من المخالفات في مكان العمل الاعتداء البدني، والسرقه، وتخريب الممتلكات وكذلك التهديد بالاعتداء البدني.

**أسباب السلوك العدواني في مكان العمل** *Causes of Workplace Aggression* ما أسباب السلوك العدواني بالمنظمات؟ هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تلعب دوراً في ذلك ومن أهمها الإحساس بالظلم. عندما يشعر العمال أن الآخرين لم يعاملوهم بعدل ؛ فإنهم يشعرون بامتعاض وغضب شديد يدفعهم إلى الانتقام ممن ظلموهم أو ممن تسببوا في وقوع الظلم عليهم.

هل سمعت تعبير: "سنحذوا حذو عمال البريد Going Postal " أساس هذا التعبير هو عدد من المخالفات الحديثة في هيئة البريد الأمريكية. وأحد الأسباب المهمة لذلك السلوك هو الشعور بالظلم من جانب بعض عمال البريد. ويعتقد هؤلاء الناس بأنهم طردوا من وظائفهم، أو أن الإدارة تخططهم في الترقية، أو أنهم عوملوا معاملة غير عادلة ويلعب هذا الشعور دوراً مهماً في سلوكهم العدواني اللاحق. وقد يتحول هذا الشعور إلى سلوك عدواني واضح على الآخرين في المجتمعات التي يوجد فيها معدل عال من السلوك العدواني خارج العمل. وبلغه أخرى فإن العاملين يحضرون معايير السلوك معهم إلى المنظمة، كما أن شعورهم بالظلم يتأثر بتلك المعايير.

ولكن الشعور بالظلم يعبر عن جانب واحد من القصة. وهناك عوامل أخرى توضح باقي الصورة. ويرتبط بعض هذه العوامل بالتغيرات الحديثة في مجال العمل مثل: التخلص من بعض أنشطة المنظمة أو أقسامها، ومثل الاستغناء عن العمال، والاستخدام المتزايد للعمالة التي تعمل نصف الوقت (انظر الشكل رقم 10-14). وتشير نتائج عدد من



شكل (10-14) المحددات التنظيمية للسلوك العدواني في مجال العمل

قد تساهم التغييرات المعاصرة مثل الاستغناء عن العاملين، وتقليص حجم المنظمة، وزيادة استخدام العاملين الذين يفضلون أن يعملوا نصف الوقت في نشر السلوك العدواني بالمنظمات

الدراسات الحديثة أنه كلما اتسع مدى استخدام هذه التغييرات في المنظم؛ كلما زاد السلوك العدواني في المنظمة. وفوق ذلك فإن التغييرات السابقة التي تنتج الشعور السلبي بين العاملين (زيادة القلق والاستياء على سبيل المثال) التي تزايد معدل حدوثها في السنوات الحديثة قد تشارك في زيادة السلوك العدواني بالمنظمات الحديثة.

#### إدارة السلوك العدواني في مكان العمل بكفاءة؛

#### Effectively Managing Workplace Aggression

هل يمكن تخفيض نسبة السلوك العدواني في مكان العمل؟ وبكلمات أخرى: هل من الممكن إدارة هذا السلوك بكفاءة؟ هناك عدد من الإجراءات المفيدة في هذا المجال منها:

**فحص العاملين Employee Screening** من الممكن أولاً بذل الجهود اللازمة لفحص العاملين المرتقبين. ومن المتوقع أن يكون من لهم ماضٍ عدواني، ومن تتوفر فيهم الخصائص المرتبطة بالسلوك العدواني أكثر ميلاً للسلوك العدواني في مجال العمل. وبالتأكيد فإن هناك أناساً أكثر عرضة للانفجار غضباً ويبادرون بالاعتداء على الآخرين عندما تواجههم بعض المصاعب أو الظروف السيئة. وتتضمن الأساليب التي تستخدم للتعرف على أصحاب هذا السلوك اختبارات الشخصية (راجع الفصل الثالث). ولكن هذه الاختبارات بعيدة عن الكمال، كما أنها نجحت في ذلك في بعض الأحيان وفشلت في ظروف أخرى. وفي الحقيقة فإنها نجحت في اكتشاف الحالات الشاذة مثل: حالة الأفراد الأكثر

ميلاً نحو هذا السلوك. وبالطبع فإن ذلك لا يعني أن سلوك هؤلاء سيكون عدوانياً في جميع الحالات. ومع كل ذلك فقد تكون القدرة على فرز أصحاب هذا السلوك مهمة بالنسبة لبعض الوظائف مثل: وظائف ضباط البوليس.

**الإجراءات العقابية** *Disciplinary Procedures* المدخل الثاني لتخفيض السلوك العدواني في مجال العمل يتضمن تنمية بعض الإجراءات العقابية الواضحة لهذا السلوك. فلا يمكن أن يعيش السلوك العدواني في بيئة تعتبره بوضوح غير مناسب وتواجهه بعقوبات صارمة وسريعة. ولبرامج العقوبات التصاعدية تأثير قوي في منع أنواع السلوك غير المقبولة في مجال العمل (راجع الفصل الثاني)، وهناك العديد من الأسباب لأن نتوقع أن يكون لها تأثير قوي لمنع السلوك العدواني في مجال العمل إذا استخدمت بكفاءة.

**المعاملة العادلة:** *Treating People Fairly* أخذاً في الاعتبار أن السلوك العدواني يحدث في المنظمات نتيجة للشعور بالظلم، فإن من الممكن تخفيض هذا السلوك عن طريق التأكد من وجود مستوى عال من العدالة في معاملة العاملين بالمنظمة. ذلك أن الناس يميلون إلى السلوك العدواني بنفس المستوى الذي يشعرون فيه بعدم العدل في التعامل معهم خاصة معاملة الآخرين الشخصية لهم. وبالتحديد فإنه من الممكن تخفيض مستوى السلوك العدواني في المنظمة عن طريق اهتمام العاملين ببعضهم البعض. كذلك فإنه من المفيد شرح القرارات التي يمكن أن تثير غضب العاملين بطريقة توضح لهم أن كل تلك الأمور كانت موضع تقدير الإدارة. وبالتأكيد فإن القرارات الغير مرغوبة مثل قرارات فصل بعض العاملين لا يمكن تجنبها، ولكن من الممكن تفادي السلوك العدواني من العاملين الذين تصدر بحقهم تلك القرارات. وإلى المدى الذي يتم فيه شرح قرارات الاستغناء عن العاملين بطريقة حساسة لمشاعر العامل المفصول، فإنه يكون من الممكن تفادي السلوك العدواني.

**تدريب العاملين:** *Employee Training* كما لاحظنا فإن عدد حالات الاعتداء البدني نادرة، ولكنها موجودة. ولذلك فإن من الواجب تدريب العاملين على كيفية الرد على أي اعتداء يقع من العمال الحاليين أو السابقين أو من العملاء. وتبذل الشركات الآن الجهود لتنمية برامج منتظمة لتسليح المديرين بمهارات اكتشاف الحالات الخطرة التي تحمل في طياتها احتمالات وجود السلوك العدواني، ونشر هذه البرامج بين العاملين.

ومن الممكن تقليل السلوك العدواني في المنظمات باستخدام الأساليب السابقة وغيرها. ومن وجهة نظرنا فإن السلوك العدواني في مكان العمل يمثل تهديداً لسلامة ورخاء العاملين وفعالية منظماتهم. كما أن محاولات الثأر تستنزف الوقت والطاقة من



الأنشطة المنتجة بالشركة. ولذلك فإننا نعتقد أن الجهود المبذولة في سبيل السيطرة عليها مجدية خاصة من الجانب الأخلاقي ومن جانب تأثير وفعالية المنظمة.

### أنت مستشار في مجال السلوك التنظيمي :

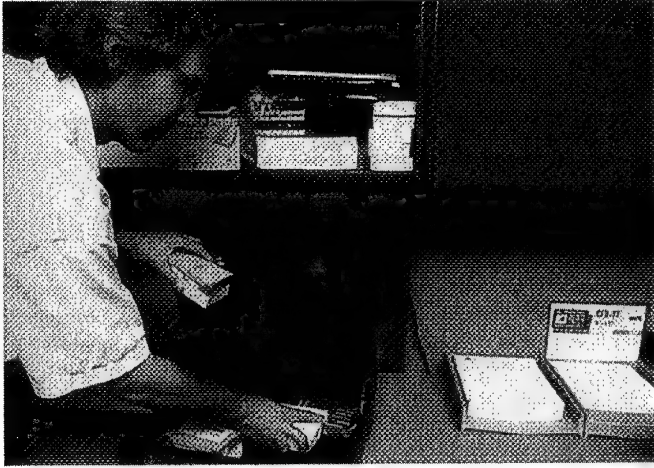
لاحظت حديثاً قدرًا كبيراً من التوتر، والعنف الخفي من العاملين في قسم التسويق بالشركة التي تعمل بها. ومن الواضح أن العاملين في هذا القسم بدءوا يروجون الإشاعات السلبية، والتحدث بفظاظة عن العاملين في الأقسام الأخرى في غيابهم، وإخفاء مالا يحتاجونه من موارد بهدف حرمان الآخرين منها فقط.

- 1- في تقديرك، ودون الحصول على أي معلومات ما أسباب ذلك السلوك المنحرف؟
- 2- بافتراض أن الأسباب التي افترضتها أسباب حقيقية للمشكلة (كما حددها الاستقصاء مثلاً) كيف يمكنك تقليص السلوك موضع الحديث؟
- 3- ما تأثير الخطوات التي اتخذتها لتقليص السلوك المنحرف على سلوك المواطن الصالح بالمنظمة، وعلى الأشكال الأخرى للسلوك المنحرف، مثل سرقات العاملين؟

### Employee Theft سرقات العاملين

عندما تفكر في تعبير سرقات العاملين فما الصورة التي تقفز إلى ذهنك؟ ربما كانت صورة شخص يتسرب إلى خزائن الشركة ويهرب بما فيها من نقدية حصلتها من مبيعات اليوم، أو صورة المسئول عن الكمبيوتر الذي يحول المبالغ التي يسدها العملاء إلى حسابه بدلاً من حساب الشركة. ومع أن هذه الأشياء تعتبر سرقات فإننا اعتدنا أن نفكر فيها كجرائم يرتكبها المجرمون. إننا ننظر إلى سرقات العاملين نظرة أوسع من تلك النظرة، فمثلاً إذا أخذ أحد عمال المكاتب صندوقاً من ماسكات الأوراق الخاصة بالعمل إلى منزله فإن ذلك يعتبر سرقة؟ كذلك الوضع إذا أكل أحد عمال متاجر التجزئة الكبرى من البضاعة التي يقوم بوضعها على الرفوف. إن هؤلاء العمال يقومون بأشياء صغيرة، ربما قام بها الجميع، ولكن ذلك لا يخرج تلك التصرفات عن كونها سرقات؛ لأنها ممتلكات الشركة. وإذا فهمنا ذلك فإن بإمكاننا أن نعرف سرقات العاملين بأنها الحصول على ممتلكات الشركة للاستخدام الشخصي دون إذن رسمي.

وكما قد تتخيل فإن سرقات العمل مشكلة مكلفة. وفي الحقيقة فإن تكاليفها السنوية قد قدرت بمبلغ 200 بليون دولار (شكل 10-15). وتشكل السرقات الكبرى جزءاً من الرقم السابق، ولكن جزءاً كبيراً منه يأتي من سرقة الأشياء الصغيرة مثل تلك الأشياء الصغيرة التي يأخذها الناس ولا يظنون أنهم قد ارتكبوا أي خطأ هل أنت لص إذا أخذت أحد أقلام الشركة إلى منزلك واستخدمتها في موازنة رصيدك بدفتر حساباتك الشخصي؟ أو إذا استخدمت تليفون الشركة لإجراء مكالمات شخصية غير محلية؟ بالطبع فإن الإجابة:



### شكل (10-15) سرقات

العاملين

مشكلة خطيرة بالنسبة لتعرض المنظمات، سرقات العاملين ليست نادرة في العديد من المنظمات، كما أنها تشكل في بعض الأحيان الفرق بين الربح والخسارة

لا، ولكن هذه الأفعال قليلة الأهمية تعتبر سرقة، كما أن تأثيرها قد يتراكم ليشكل مبالغ ضخمة. فمساكات الأوراق التي يأخذها العامل مرة تلو الأخرى وتلك التي يأخذها العديد من العاملين تستنزف دماء الشركات، وتحملها خسائر ضخمة. ولذلك فليس من المستغرب أن تكون سرقات العاملين أحد أهم أسباب فشل المشروعات الصغرى، كما أنها تشكل 30% إلى 50% من بين أسباب فشل هذه المشروعات في بعض الصناعات.

لماذا يندرج العاملون في هذا السلوك، وكيف تتمكن الشركات من خفض عدد مرات حدوثه؟ هذه هي الأسئلة التي سنبدأ الإجابة عليها الآن.

**لماذا يسرق العاملون؟ المداخل التقليدية تعتمد نوع الإجابة على السؤال السابق على الشخص الذي يوجه له السؤال.**

فالخبراء ومن يعملون بأقسام منع الخسائر أو "إدارة الممتلكات" كما يطلق عليها في العادة يقولون: إن العاملين يسرقون لأنهم أعطوا الفرصة لذلك. ولذلك فلنكن تمنع السرقات فإن هؤلاء الخبراء قد نموا نظام أمن يتضمن كاميرات وأدوات ذات تقنية عالية لتخويف اللصوص والإمساك بهم متلبسين بالسرقة.

أما علماء الإجرام فإن لديهم أسباباً أخرى. ذلك أن هؤلاء العلماء الذين هم علماء اجتماع بطبيعة تعليمهم وتدريبهم يركزون على الضغوط المالية المختلفة مثل الانتكاسات المالية، وضغوط المشاكل الأخلاقية مثل: دفع خسائر القمار التي يواجهها هؤلاء العاملون. ويعتمد مدخلهم في التعامل مع سرقات العاملين على استخدام الاختبارات النفسية للتعرف على العاملين الأكثر ميلاً للسرقة تمهيداً للتخلص منهم أو عدم توظيفهم من البداية. وكما هو الحال مع الاختبارات الخاصة باكتشاف السلوك العدواني في مجال العمل، فإن نتائج استخدام اختبارات الأمانة وعدم الأمانة قد أعطت نتائج متعارضة.

أما علماء النفس التجريبيين فإن لديهم أسباباً أخرى لسرقة العاملين . فهم يعتمدون على ميل الناس إلى تبرير سلامة ما يقومون به من الأعمال من أي خطأ . وإلى حد ما فإننا جميعاً نفعل ذلك ، ولكن بعض من لديهم اضطراب عقلي وأصحاب الشخصيات غير السوية يبررون لأنفسهم أكثر الأفعال الاجرامية إنحرافاً . ويعتمد المدخل الذي يتبعه هؤلاء المهنيون على برامج العلاج النفسي المكثف لمن يسرق من العاملين .

وقد وفرت هذه المداخل المختلفة فهماً جيداً لأسباب سرقة العاملين خلال السنوات الماضية . كما أن الحلول التي قدمها أصحاب هذه المداخل قد تركت أثراً واضحاً على المشكلة . وبالإضافة إلى ما سبق فهناك حقيقة أخرى لا يمكن التغاضي عنها وهي أنه بالرغم من الجهود التي يبذلها هؤلاء المهنيون فمزال العاملون يسرقون . ولذلك فمن الواضح أن هذه المداخل لم تقدم الإجابة الكاملة للسؤال المطروح ، ولذلك فإن علماء السلوك التنظيمي قد أدلو بدلوهم في هذا المجال .

#### الحافز إلى السرقة مدخل إداري للتعامل مع سرقات العاملين The Steal Motive

على الرغم من اختلاف المداخل السابقة عن بعضها فإن بينها قاسماً مشتركاً وهو اعتمادها على الدور الذي يلعبه القضاء والقدر . ونحن كمديرين محترفين لدينا خبراء أمن يضعون الكاميرات في جميع أنحاء المنظمة ويمكننا أن نوافق على إجراء اختبارات تقرر من لديهم ميولاً إجرامية ، ونستطيع كذلك ترتيب ظروف العلاج النفسي لأصحاب الشخصيات الإجرامية . ومع ذلك ونظراً لأن المشكلة مازالت قائمة فإن السؤال المطروح هو : ما الذي يمكننا أن نفعله للتخلص من المشكلة؟

تتطلب الإجابة على هذا السؤال فهم الحوافز الاجتماعية الموجودة في مكان العمل - تلك التي تدفع العاملين إلى السرقة . وبلغة أخرى : ما التفاعلات الاجتماعية الموجودة في مكان العمل والتي تجعل العامل العادي (الذي لا تتوفر لديه ميول إجرامية ولا اضطرابات نفسية) يقرر سرقة أشياء معينة في أوقات معينة؟ قدم العلماء لنا أربع مجموعات من العوامل يمكننا أن نلخصها باللفظ المشتق من بدايات الكلمات الدالة عليها بالانجليزية وهي : - STEAL التي اشتقت من الكلمات الأربع Support و Thwart و Even the Score و Approval .

وسنشرح هذه العوامل بقليل من التفصيل فيما يلي :

- الدعم Support : يتضمن الدعم مجموعة من المعايير التي تتغاضى عن السرقة أو تغفرها . المعايير التي تسمح للعامل بأن يستولي على ممتلكات الشركة نظراً لأن ذلك جزءاً من النظام أو الطرق المتعارف عليها لأداء العمل . فعلى سبيل المثال فإنه

- من المقبول لدى العاملين والإدارة في بعض الشركات أن يأخذ العامل معه إلى المنزل بعض الأشياء للاستعمال الشخصي. ويعني قبول هذا السلوك دعم الزملاء له.
- **العناد Thwart** : وهو يصف رغبة العامل في رفض معايير الجماعة عن طريق أداء ما يرغب فيه. ويعني ذلك أنهم يسرقون حتى وإن كان ذلك يخالف المعايير التي إرتضتها الجماعة. إفتراض على سبيل المثال أن العاملين بأحد المطاعم يوافقون على أن يأخذ العاملون طعاماً من المطعم، ولكنهم لا يقبلون أن يأخذ أحدهم نقوداً من الخزنة. وعلى ذلك فإذا غدر أحد العاملين بزميله، وأخذ نقود من الخزنة، فإنه يكون قد تحدى المعايير التي إرتضتها الجماعة وأرسل بذلك إشارة عن رغبته في ذلك التحدي.
- **الرغبة في تحقيق التعادل Even the score** : وهي رغبة قوية ذات صلة باعتقاد العاملين بأنهم عوملوا بطريقة سيئة أو أنهم قد ظلموا. وهنا تعتبر السرقة إحدى الطرق التي يعتقد العامل أنه استرد حقه عن طريقها ، أي: أنهم حصلوا على ما يستحقونه في الحقيقة. فعلى سبيل المثال إذا شعر أحد العاملين بأنه عومل بطريقة سيئة أو أن الشركة تدفع له راتباً منخفضاً؛ فإن هذا الشخص قد يأخذ ممتلكات الشركة ليصحح الخطأ أو الظلم الذي ارتكبته الشركة بحقه.
- **الموافقة أو الاستحسان Approval** : والمقصود بذلك أن بعض المشرفين لا يكتفون فقط بمسامحة العاملين عن السرقة التي ارتكبوها، بل إنهم في بعض الأحيان يوافقون عليها كطريقة غير رسمية لتعويض العامل ، وبالتأكيد فإن بعض المشرفين ينظرون إلى سرقات العاملين كجزء من هيكل الأجور غير الرسمي الذي يسمح لهم بتقديم حوافز إضافية للعاملين بطريقة فعالة. ونتيجة لذلك فإنهم يديرون ظهورهم للسرقات أو يرتبوا لاستحواذ العاملين على ممتلكات الشركة. فعلى سبيل المثال فإن أحد المشرفين في متاجر التجزئة ساعد أحد العاملين الذي قام بتنظيف المخزن بطريقة جيدة بأن يأخذ إلى منزله صندوق حفاضات بسعر 10 سنت وهو سعر أقل بكثير جداً من قيمتها الفعلية.
- وبالتأكيد فإن هذه الحوافز الأربعة تمثل طريقة إضافية لفهم سرقات العاملين، كما أن هذا المدخل ينحو بنا بعيداً عن المداخل التقليدية. والمهم أن هذا المدخل يمكن أن يشكل الأساس لبعض المقترحات التي يمكن أن تساعد على السيطرة على سرقات العاملين.
- التحكم في سرقات العاملين : بعض الخطوات المفيدة**

#### Managing Employee Theft: Some Useful Steps

أخذاً في الاعتبار أن سرقات العاملين مشكلة مهمة في بعض المنظمات، فكيف يمكننا

كمديرين محترفين أن نتخلص منها أو نمنعها؟ بإمكاننا أن نقدم عدداً من المقترحات في هذا المجال. وخلافاً لمقترحات خبراء الأمن وخبراء إدارة أصول المنظمة فإن هذه المقترحات لا تكلف وقتاً ولا مالاً. وفيما يلي نورد تلك المقترحات.

- عامل مرءوسيك باحترام. تساعد تلك المعاملة تنمية اتجاهات إيجابية نحو منظماتهم. وكما قال أحد الخبراء فإنه من الصعب أن تسرق من صديق بالمقارنة بالسرقة بمن لا يهتم بك.

- أشرك العاملين في تحديد المقصود بالسرقة رسمياً. لا يعتقد العاملون أن استخدام تليفون أو ماكينة تصوير الشركة في الأغراض الخاصة سرقة. وإلى المدى الذي يشارك فيه العاملون في تنمية كتاب تعليمات الشركة (القواعد الأخلاقية بالشركة) التي تحدد السلوك المقبول والسلوك المرفوض فإنهم يستطيعون فهم السلوك المرفوض بوضوح.

- وضح للعاملين تكلفة السرقة. لدى العاملين استعداد فوري لفهم المنافع التي يحصلون عليها. ولكنهم غالباً لا يستطيعون فهم المشكلة وتكاليفها بالنسبة للشركة. ففهم العاملين أن ذلك السلوك قد يؤدي إلى الإضرار بالمنظمة، وإلى خسارتهم لوظائفهم في النهاية قد يكون مفيداً في منع سرقات العاملين أو تخفيضها.

- استخدم نظام خط الشركة الساخن. يخصص كثير من الشركات الآن عدداً من خطوط التليفونات التي يمكن أن يستخدمها العاملون للاستفسار عما يواجهونه من مشاكل أو للإبلاغ عن المخالفات التي يرتكبها غيرهم. وربما استخدمت تلك التليفونات لفهم نظم الأجور الخاصة بهم الذي قد يؤدي في النهاية إلى تخفيض شعورهم بالظلم. وقد يوفر هذا النظام فرصة للعاملين للإبلاغ عن السرقات التي يرونها أو التحذير منها قبل وقوعها دون حاجة لذكر أسمائهم.

- كن مثلاً جيداً. إذا رأى العاملون أن مديرهم يأخذ ممتلكات الشركة، فإنهم في النهاية قد يأخذونها كعلامة على أنهم يستطيعون أن يفعلوا نفس الشيء. ولن يستطيع المدير المشهور بالسرقة منع الآخرين منها. وبألفاظ أخرى: فإنه لكي يستطيع المدير منع السرقة أو التقليل منها ؛ فعليه أن يرسى مثلاً جيداً وأن يكون قدوة صالحة ينفذ ما يرشد الآخرين إليه.

ومن خلال هذه الخطوات وغيرها، تستطيع المنظمات تخفيض نسبة سرقات العاملين ومداها. وبذلك تستطيع المنظمات الوصول إلى هدفين مهمين هما، تحسين مستوى العمالة بالشركة، وتحسين مستوى المعايير الأخلاقية الداخلية التي تحكم تصرفاتهم.

## ملخص الفصل العاشر

شخصين أو مجموعتين أو منظميتين. وفي المنظمات، فإن العاملين يواجهون مشاكل اجتماعية عندما يحاولون تعظيم العائد على أنفسهم أو أقسامهم إذا حاول الآخرون اتباع نفس الأسلوب. ويتوقف اختيار العاملين لما يقومون به في مثل هذه الحالات على عدد من العوامل الشخصية (مثل الاتجاهات القوية نحو التبادل، والاتجاهات الشخصية نحو التعاون) وعدد من العوامل التنظيمية (مثل نظم الأجور والحوافز، وارتباط أعمال العاملين ببعضها).

(5) وصف الثقة وتحديد علاقتها بالسلوك المعبر عن الانتماء، وبالالتعاون.

تعبر الثقة عن قوة اعتقاد العامل في أن شعور الآخرين نحوه طيب، وأن أنشطتهم ستتمشى مع أهداف الجماعة. ومن المتوقع أن يكون العاملون مواطنين صالحين نشطين طالما أنهم يثقون في زملائهم، وكلما زاد مستوى هذه الثقة؛ كلما زاد مستوى التعاون بينهم.

(6) وصف الصراع وتوضيح كيف يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية أو سلبية.

الصراع إجراءات يتخذها أحد الأطراف أو سبيله إلى اتخاذها، وينظر إليها الطرف الآخر على أنها ستلحق ضرراً باهتماماته الأساسية. وغالباً ما يؤثر الصراع على الاتصالات بين الأفراد أو الجماعات أو الأقسام، كما أنه يقضي على التنسيق بينهم. كما أنه يؤدي إلى أن يتصرف الناس بأسلوب سلطوي، وأن يتأثروا في أحكامهم وقراراتهم بالقبولة السلبية. ولكن يمكن أن يؤدي الصراع إلى نتائج إيجابية. فهو على سبيل المثال يشجع العاملين على إجراء مناقشة مستفيضة للمشكلة، وعلى أن يفهم كل فريق موقف الآخر، ويشجع على استنباط أفكار جديدة لحل المشاكل وفي بعض الأحيان قد يؤدي إلى تحسين مستوى جودة القرارات، وتحسين مستوى الالتزام التنظيمي.

(7) وصف العوامل الشخصية والتنظيمية التي تؤدي إلى الصراع.

قد ينتج الصراع عن عوامل تنظيمية مثل التنافس

(1) وصف التعاون والتفريق بينه وبين الإيثار.

يشير السلوك الداعم للروابط الاجتماعية-التعاون- إلى الأنشطة التي تساعد الآخرين من طرق عدة. وهذه الأنشطة شائعة وتأخذ عدداً من الأشكال في المنظمات. وأقل هذه الأشكال شيوعاً هو الإيثار، الذي يشير إلى الأنشطة التي يقوم بها شخص ويتنفع بها الآخرون دون أن يحصل المتبرع أو ينتظر الحصول على أي عائد. وفي الحقيقة فإن الأنشطة التي تبدو أنها نوع من الإيثار (مثل مساعدة الآخرين) قد لا يكون الدافع وراءها هو الإيثار نظراً لأن المتبرع قد يكون مهتماً بتنمية الشعور الطيب من وراء هذا السلوك وبذلك فإنه يحصل على مقابل.

(2) وصف السلوك التنظيمي الذي يعبر عن الانتماء للمنظمة وتوضيح أهم أشكاله.

سلوك المواطن الصالح بالمنظمة شكل من أشكال السلوك التنظيمي الداعم للعلاقات الاجتماعية. وفي هذا السلوك فإن ما يقدمه العاملون يفوق ما هو مطلوب منهم بحكم العلاقة الوظيفية الرسمية. وقد يأخذ هذا السلوك شكل تقديم العون لمن يحتاجه من زملاء العمل، أو الاهتمام بالمنظمة، أو تقبل الهزيمة بروح رياضية، أو الاهتمام بمشاعر الآخرين أو ما إلى ذلك.

(3) وصف سلوك من يطلقون صيحات التحذير من وقوع الأخطاء والمشاكل التي يواجهونها.

تعني إطلاق صيحات الإنذار إبلاغ العاملين عن الأعمال غير القانونية أو غير الأخلاقية التي يقوم بها الآخرون لهؤلاء الذين يستطيعون اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الخطأ ويتصف هذا النوع من العاملين بأنهم يلتزمون بأداء الأشياء الصحيحة، ولكنهم يخشون إنتقام أصحاب الأعمال نظراً لتشهيرهم بمرتكبي الأخطاء.

(4) وصف طبيعة التعاون وتحديد العوامل الشخصية والتنظيمية التي تؤثر على وجوده.

يتضمن التعاون تبادلاً للمعاونة أو التنسيق بين أكثر من

مكان العمل . وكثير من أشكال هذا السلوك خفي بطبيعتها .

(10) شرح أسباب السلوك العدواني والأساليب المستخدمة للحد منه .

ينتج السلوك العدواني في المنظمة من الشعور بالظلم . كما أنها قد تنتج عن التغييرات السلبية في مكان العمل مثل تقليص حجم النشاط وتسريح العاملين . ومن الممكن التحكم في هذا النوع من السلوك عن طريق فحص العاملين ، واتخاذ الإجراءات العقابية المناسبة ، والعدل في معاملة العاملين وتدريبهم على التعامل مع تلك المواقف .

(11) وصف أسباب سرقة العاملين ممتلكات المنظمة والأساليب المستخدمة للحد منها .

تنتج سرقة العاملين - التي تعني أخذ ممتلكات المنظمة للاستخدام الشخصي من أسباب شخصية منها حوافز اجتماعية تساعد العاملين على التأقلم مع معايير الجماعة التي تدعم السرقة ، أو من الرغبة في الثأر ممن أوقعوا بهم الضرر . وحتى يمكن للمديرين تخفيض سرقات العاملين فلا بد أن يعاملوهم باحترام ، وأن يشركوا العاملين رسمياً في تعريف السرقة ، وأن يوضحوا بجلاء التكلفة التي تتحملها الشركة نتيجة للسرقات ، وأن تخصصوا تليفونات للإبلاغ عن السرقات ، وأن يكونوا قدوة حسنة للسلوك الجيد .

على الموارد المحدودة ، وغموض المسؤولية وحدود السلطة . كما أنه قد ينتج عن عوامل شخصية مثل الفهم الخاطئ ، والاتصالات السيئة ، والواقعية الساذجة (مثل تضخيم الفروق بين وجهات نظرنا وتلك الخاصة بالآخرين لتعظيم صراع الاهتمامات) .

(8) شرح الأساليب المختلفة التي تستخدم لإدارة الصراع بالمنظمات .

يدار الصراع عادة باستخدام أساليب التفاوض التي يتمكن خلالها أطراف الصراع من تبادل العروض والتنازلات حتى يصلوا إلى حل مقبول للطرفين . ويمكن دعم التفاوض بعدة أساليب صممت لإعطاء أحد الأطراف ميزة على الآخر ، وبجهود للوصول إلي اتفاق تعاوني يعظم العائد على الطرفين معاً بدلاً من مجرد تبادل التنازلات . ويمكن أن يدار الصراع أيضاً من خلال إجراءات الوساطة التي يقوم خلالها طرف ثالث بتسهيل قبول الطرفين الاختياري لحل المشكلة ، بالإضافة إلى أسلوب التحكيم الذي يتولى فيه طرف ثالث اقتراح حل وفرضه على طرفي النزاع .

(9) التفرقة بين السلوك العنيف والسلوك العدواني بالمنظمة .

يعني السلوك العنيف في المنظمة : قيام أحد العاملين السابقين أو الحاليين بعمل مدني يضر الآخرين في المنظمة . وهو يعتبر نوعاً شاذاً من السلوك العدواني الذي يهدف القائم به إلى إسحاق الأذى بالعاملين في

## أسئلة للمناقشة :

- (1) أي نوع من أنواع سلوك المواطن الصالح لاحظته في أي مكان عملت به؟ إذا لم يحصل الأفراد على أي عائد مقابل ما قاموا به ، فلماذا قاموا بتلك الأعمال؟
- (2) ما العوامل التي قد تؤدي إلى وجود درجة عالية من الثقة بين العاملين؟ هل الجهود التي تقوم بها الإدارة للتأكد من وجود هذه العوامل بالمنظمة مجدية؟
- (3) ما القضايا الأخلاقية التي يجب أن يفكر فيها الشخص قبل أن يطلق صيحات التحذير من ارتكاب بعض العاملين للأخطاء أو شروعه في ذلك؟
- (4) ما الخطوات التي يمكن اتخاذها لزيادة رغبات العاملين في التعاون ، بدلاً من مواجهة حالات تعارض الأهداف أو ما يطلق عليه : المشاكل الاجتماعية؟

- (5) هل تعتقد أن الناس يختلفون من حيث النمط الذي يفضلونه لحل الصراعات (التحكيم أو الوساطة أو المنافسة مثلاً)؟ هل تظهر تلك الفروق في جميع الحالات أم في بعض الظروف فقط؟
- (6) "لا يظهر الصراع حتى يدركه أطرافه". هل توافق على تلك العبارة؟ نعم أو لا ولماذا؟
- (7) هناك أدلة متزايدة على أن الصراع قد يؤدي إلى نتائج إيجابية في بعض الحالات. هل تعرفت على أي نتائج إيجابية للصراع خلال حياتك؟ إذا كانت الإجابة نعم فما أسباب ذلك؟
- (8) افترض أن العاملين في شركتك يدخلون كثيراً في حالات صراع مع بعضهم. كيف يمكنك تخفيض مستوى هذا الصراع؟
- (9) هل تعتقد أن الانحراف في مكان العمل (مثل: السلوك العدواني، وسرقات العاملين) آخذة في التزايد، أم أن معدلاتها ثابتة أم متناقصة؟ إشرح إجابتك.
- (10) اشرح العبارة الآتية: "من الصعب السيطرة على سرقات العاملين، نظراً لأن الجميع يستولي على ممتلكات المنظمة، وأن عدداً قليلاً جداً منا يعتبرون أن ذلك سرقة".

### تطبيقات الفصل العاشر:

#### حالة عملية:

عندما يصبح المنافسون أعداء ذوي أخلاق: كيف استخدمت شركة سوني آخر أسلحتها في تايلاند.

يتفق معظم الخبراء على أن حرب الأسعار خطأ. ذلك أن النتيجة تكون في الغالب نزيفاً لدماء الطرفين. وأن المستهلك هو الرابح الوحيد في تلك الحالة. ومع ذلك فإن مكاسب العملاء تكون مؤقتة، ومع ذلك فإنه في عالم تستخدم فيه المنافسة فإن بعض الشركات الكبرى تستخدم هذا السلاح الأخير وتحقق نجاحات نتيجة لذلك. فكر في حرب شركة سوني مع منافسها الرئيسي ماتسوشيتا في تايلاند.

فقد كانت شركة ماتسوشيتا تسيطر على ثلث سوق الإلكترونيات عندما بدأت سوني تباع منتجاتها في تايلاند. وقد درس كازونوري سومايا Kazunori مدير أنشطة سوني الوضع بدقة وقرر أن يكون السعر جزءاً من إستراتيجيتها. في هذا السوق. ولذلك خفض أسعار تليفزيونات سوني 12 بوصة إلى مستوى أسعار تليفزيونات ماتسوشيتا 20 بوصة، مما أجبر ماتسوشيتا على تخفيض أسعار تليفزيوناتها. ولكن شركة سوني استمرت في تخفيض أسعار منتجاتها أكثر وأكثر. ماذا كانت النتيجة؟ عندما تضاعف الفرق بين تليفزيونات ماتسوشيتا مقاس 20 بوصة وأكثر تليفزيوناتها أرباحاً، وهو التليفزيون 14 بوصة إلى أقل من 40 دولار، فإن مبيعاتها من هذا النوع أصبحت في خطر. وهنا خسرت ماتسوشيتا السباق وأوقفت بيع تليفزيوناتها مقاس 20 بوصة مما أعطى سوني الفرصة التي تريدها.

ولم تكن هذه هي الاستراتيجية الوحيدة التي اتبعها سوما للحصول على جزء من السوق من منافسه ماتسوشيتا، ذلك أنه استعار إستراتيجية أخرى من قائد الصين الشيوعي الشهير ماو لحصار ماتسوشيتا. وقد عبر سومايا عن تلك الاستراتيجية قائلاً إن ماو لم يقاتل شانغهاي بطريقة مباشرة. إنه استولى أولاً على حقول الأرز، ثم بدأ بقتال المدينة. ولذلك اتبع سومايا إستراتيجية مشابهة. لقد بدأ في عرض منتجاته خارج المركز التجاري لمدينة بانكوك عاصمة تايلاند، وعندما سيطر على تلك الأسواق استخدم إستراتيجية حرب الأسعار التي سبق وصفها في الهجوم على ماتسوشيتا في متاجر وسط المدينة. وبالتأكيد فإن الحرب لم تنته بكسب سوني لتلك المعركة، ذلك أنه من المؤكد أن ترد ماتسوشيتا، والشركات التي تبقي على القمة هي التي تستمر في مفاجأة منافسيها.



## أسئلة :

- (1) ما مبادئ الصراع والمنافسة التي وضحتها تلك الحالة؟
- (2) هل تعتقد أن إستراتيجية تخفيض السعر التي اتبعتها شركة سوني أخلاقية؟ لماذا؟ ولم لا؟
- (3) ما الأسلوب الذي كان بإمكان ماتسوشيتا استخدامه للرد على شركة سوني عندما اكتشفت أهدافها. هل كان الوقت متأخر للرد على سوني عندما بدأت الأخيرة هجومها.
- (4) أخذًا في الاعتبار أن شركة ماتسوشيتا قد خسرت جزءاً مهماً من سوقها لشركة سوني، ما الذي تستطيع شركة ماتسوشيتا فعله في ذلك الموقف.

## تدريب سلوكي :

## النمط الشخصي في إدارة الصراع.

الصراع بين الناس واقع لا يمكن الهروب منه. وبالتالي فمن المهم لنا أن نتحكم في الصراع بطريقة فعالة عندما نواجهه. كيف تتعامل مع هذه الظروف؟ ما طريقتك المفضلة في التعامل مع الصراع مع الآخرين؟ سوف يوضح لك التدريب الآتي بعض القضايا الهامة في هذا المجال.

## توجيهات :

1- تذكر ثلاث من حالات الصراع التي واجهتها مع الآخرين. صف كل حالة كتابة على إحدى الأوراق باختصار.

2- أجب الأسئلة الآتية بالنسبة لكل حالة على حدة. (قد يكون مفيداً أن تعمل ثلاث نسخ من الأهداف).

- (أ) لأي مدى حاولت حل هذا الصراع عن طريق تفاديه (تنحية القضية جانباً، الانسحاب من الوضع)؟  

لم أفعل ذلك الشيء	1	2	3	4	5	6	7	فعلت ذلك الشيء
-------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------
- (ب) لأي مدى حاولت حل هذا الصراع عن طريق التكيف معه؟  

لم أفعل ذلك الشيء	1	2	3	4	5	6	7	فعلت ذلك الشيء
-------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------
- (ج) لأي مدى حاولت حل هذا الصراع عن طريق المنافسة (محاولة كسب الصراع، الدفاع عن حقك أو وجهة نظرك)؟  

لم أفعل ذلك الشيء	1	2	3	4	5	6	7	فعلت ذلك الشيء
-------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------
- (د) لأي مدى حاولت حل هذا الصراع عن طريق الحلول الوسط (محاولة الوصول إلى أرضية مشتركة بين وضعكما)؟  

لم أفعل ذلك الشيء	1	2	3	4	5	6	7	فعلت ذلك الشيء
-------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------
- (هـ) لأي مدى حاولت حل هذا الصراع عن طريق التعاون (العمل مع الطرف الآخر للوصول لأي حل يرضي اهتماماتكما الأساسية مثلاً).  

لم أفعل ذلك الشيء	1	2	3	4	5	6	7	فعلت ذلك الشيء
-------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------

3- اطلب من أستاذك تسجيل درجات كل طالب من طلاب الفصل - على المدرس بعد ذلك حساب متوسط الدرجات الخاصة بكل سؤال.

**أسئلة:**

- (1) هل لاحظت وجود اتفاق بين إجاباتك؟ هل تفضل طريقة معينة لحل الصراع؟ إذا كانت الإجابة: نعم، فما هو تأثير ذلك على مدى نجاحك في إدارة مدى متنوع من أنواع الصراع؟
- (2) هل تفضل اتباع طرق متنوعة نتيجة لاختلاف ظروف كل حالة من حالات الصراع (تختلف الطريقة نتيجة لاختلاف الشخص الذي تقع المواجهة معه مثلاً)؟
- (3) كيف تقارن الدرجات التي حصلت عليها مع درجات الآخرين؟ هل هي أعلى؟ أم أقل؟
- (4) هل من الممكن أن تغير طريقته الخاصة بالتعامل مع الصراع؟ إذا كانت الإجابة نعم، وضح كيف؟

**تدريب جماعي:**

الحصول على العون عندما تحتاجه : أحد الأساليب التي ثبت نجاحها.

ماذا تفعل عندما تريد الحصول على مساعدة من شخص آخر؟ إحدى الاستراتيجيات أن تطلب مباشرة ماتريد، ولكن معظم الناس يعلمون أن ذلك الأسلوب ليس أفضل الطرق للحصول على ما تريد. ففي بعض الأحيان يكون من المفضل الانتظار حتى يكون مزاج الآخرين جيداً أو تحاول أن تضعهم في مثل ذلك المزاج. ويمكن تحقيق ذلك بعدة طرق مثل: الثناء عليهم، أو إعطائهم هدية مناسبة، أو تعريضهم لشيء مضحك. وعندما يكون مزاجهم جيداً فإن احتمال الاستجابة لما تريد يزداد. ويوضح التدريب الآتي قوة تأثير هذه الأساليب.

**إرشادات:**

- (1) قسم الفصل إلى مجموعتين.
  - (2) سوف تقوم إحدى المجموعتين بدور طالبي التوظيف، اقرأ عليهم التعليمات الآتية:
- عليك أن تلعب دور المرشح لإحدى الوظائف خلال مقابلة عمل مختصرة. وتقع الوظيفة التي ترغب في الحصول عليها في بداية وظائف السلم الإداري، ومهمتك أن تعمل كل ما في وسعك للحصول على الوظيفة.
- (3) ستلعب الجماعة الأخرى دور من يجرون مقابلات التوظيف، وسيتم تقسيمها إلى جماعتين فرعيتين. سوف تحصل إحدى المجموعات الفرعية التي تقوم بتقييم كل مرشح على المعلومات الآتية:
- مهمتك أن تقوموا بدور من يجرون مقابلات التوظيف خلال مقابلة توظيف مختصرة. سوف توجهون الأسئلة الآتية للمرشحين للوظائف. بافتراض أنك ستقوم أداء كل مرشح. ومع ذلك فإنك في الحقيقة ستقيم بإعطائه درجات عالية على أدائه بصرف النظر عما قاله أو فعله المرشح. ويعني ذلك أن التقديرات التي سيحصل عليها كل مرشح على الأسئلة الخمس التي ستطرحها عليه ستكون كما يلي :

1: جيد 2: ممتاز 3: ممتاز 4: ممتاز 5: ممتاز.

- (4) أما المجموعة الفرعية الثانية - التي لا تفضل تقييم أداء المرشحين - فستحصل على المعلومات الآتية :
- مهمتك أن تقوموا بدور من يجرون مقابلات التوظيف خلال مقابلة توظيف مختصرة، وسوف توجهوا الأسئلة الآتية لكل مرشح. وبافتراض أنك ستقيم أداء كل مرشح. ولكنك في الحقيقة ستقوم بإعطاء درجات سيئة لكل مرشح بصرف النظر عما قاله أو فعله المرشح. بمعنى أن درجاتكم على الأسئلة الخمسة التي ستطرحها على كل مرشح ستحصل على التقديرات الآتية :

1: ضعيف 2: ضعيف 3: متوسط 4: ضعيف 5: متوسط

- (5) سيوجه المقابلون الأسئلة الآتية :
- ( أ ) ما تخصصك ؟
- ( ب ) ما معدل درجاتك التراكمي ؟
- ( ج ) ما أفضل خصائصك ؟
- ( د ) كيف تصف عاداتك أثناء العمل ؟
- ( هـ ) ما درجة قدرتك على اكتساب صداقة الآخرين ؟
- (6) يقوم المقابل باستيفاء البيانات الآتية بعد الانتهاء من كل مقابلة :
- ( أ ) أهلية المرشح للوظيفة ( اختر إجابة واحدة ).
- ضعيف جداً - ضعيف - متوسط - جيد - ممتاز
- ( ب ) حوافز العمل (اختر إجابة واحدة) :
- ضعيف جداً - ضعيف - متوسط - جيد - ممتاز
- ( ج ) المهارات الشخصية (اختر إجابة واحدة) :
- ضعيف جداً - ضعيف - متوسط - جيد - ممتاز
- ( د ) احتمال أن يصبح عاملاً ناجحاً (اختر إجابة واحدة) :
- ضعيف جداً - ضعيف - متوسط - جيد - ممتاز
- ( هـ ) التقييم العام (اختر إجابة واحدة) :
- ضعيف جداً - ضعيف - متوسط - جيد - ممتاز
- (7) يناقش كل مقابل تقييمه مع المرشح.
- (8) وبعد انتهاء الإجراءات السابقة، يقوم المقابلون بسؤال المرشحين أن يعطوهم مساعدة، ولتكن مذكرات الفصل لتصويرها مثلاً.
- (9) بعد انتهاء طلاب المجموعتين الفرعيتين من توجيه سؤالهم قم بعدد من وافقوا على تقديم المساعدة بالنسبة لكل مجموعة.
- أسئلة للمناقشة :**
- (1) هل حسن التقييم المرتفع مزاج من حصلوا عليه؟ وهل أدى التقييم السيئ إلى أن يصبح مزاج من حصلوا عليه سيئاً؟
- (2) هل قدم ذو المزاج الجيد مساعدات أكثر من ذوي المزاج السيئ؟
- (3) ما الأساليب الأخرى التي يمكن استخدامها لتحسين مزاج الناس؟
- (4) هل سبق لك استخدام الأسلوب الذي ذكرته؟ أم أن شخصاً آخر استخدمه وقرر نجاحه؟

## مصطلحات الفصل العاشر

مساعدة الأفراد أو المنظمات، أيًا كان المجال الذي تمت فيه المساعدة.

سلوك المواطن الصالح بالمنظمات - Organizational Citizenship Behavior : أنشطة يقوم بها أعضاء المنظمة زيادة عن المطلوب منهم بسبب الوظيفة.

الإيثار Altruism : أفعال يقوم البعض ويتنفع منها الآخرون، بشرط أن لا يتوقع المتبرع بالمعونة أي عائد في مقابل ما قدمه من عون.

السلوك الداعم للنواحي الاجتماعية Prosocial Behavior : القيام بالأنشطة التي يترتب عليها

طرفي الصراع لافتراض أن كلا منهما يعطي طرفي الصراع نفس الأهمية.

**خطأ المبالغة في اعتقاد الوضوح Transparency Overestimation** : اعتقاد كل من طرفي الصراع أن أهدافهم وحوافزهم أكثر وضوحًا للطرف الآخر مما هي عليه في الحقيقة.

**التوسط Mediation** : إجراءات يقوم بها طرف ثالث يحاول من خلالها تسهيل الاتفاق الاختياري بين طرفي الصراع.

**التحكيم Arbitration** : إجراءات يقوم بها طرف ثالث لديه السلطة لفرض شروط حل الصراع بين طرفين مع ملاحظة أن الطرفين هما اللذان قررا اللجوء إلى التحكيم.

**السلوك المنحرف في المنظمات Deviant Or-ganizational Behavior** : أفعال العاملين المقصودة التي تخالف المعايير المستقرة في الجماعة أو المنظمة أو المجتمع، والتي تؤدي إلى نتائج سلبية للزملاء أو المنظمة.

**العنف في مكان العمل Workplace Violence** : اعتداء بدني مباشر بواسطة العامل الحالي أو السابق ضد العاملين الآخرين بالمنظمة.

**السلوك العدواني بمكان العمل Workplace Aggression** : أي عمل يقصد به إيذاء الآخرين في مكان العمل.

**المنافسة Competition** : عبارة عن نمط من السلوك يهدف فيه الفرد أو الجماعة أو المنظمة إلى تعظيم العائد عليه، غالبًا على حساب الآخرين.

**التعاون Cooperation** : نموذج من السلوك يتم فيه تبادل المساعدات بين اثنين أو أكثر من الأفراد أو الجماعات أو المنظمات وذلك عن طريق العمل معًا لتحقيق منفعة عامة.

**الثقة Trust** : تعبر عن قوة اعتقاد العامل بأن شعور الآخرين نحوه طيب وأن أنشطتهم ستتمشى مع أهداف الجماعة.

**الصراع Conflict** : إجراءات يتخذها أحد الأطراف أو بسبيله إلى اتخاذها، وينظر إليها الطرف الآخر على أنها تلحق ضررًا بمصالحه الأساسية.

**التكامل Integration** : يهتم بالنتائج الخاصة بالآخرين.

**التوزيع Distribution** : يهتم بالنتائج الخاصة بالفرد نفسه.

**التفاوض Negotiation** : إجراءات يتبادل خلالها أطراف الصراع العروض، والعروض المقابلة، والتنازلات إما بطريقة مباشرة أو من خلال ممثلين لهم.

**أخطاء التعارض Incompatibility Error** : هو ميل كلا الطرفين لافتراض أن اهتماماتهم متعارضة. خطأ ثبات المقدار Fixed-Sum Error : ميل

**الجزء الخامس**  
**السيطرة على الآخرين**  
**Influencing Others**

● **الفصل الحادي عشر:**

**النفوذ والقوة والسياسة في المنظمات**  
**Influence, power and Politics in Organizations**

● **الفصل الثاني عشر:**

**القيادة في المنظمات**  
**Leadership in Organizations**

● **الفصل الثالث عشر:**

**الثقافة والإبداع والابتكار**  
**Culture, Creativity and Innovation**



## الفصل الحادي عشر

### النفوذ، والقوة، والسياسة في المنظمات Influence, Power, And Politics In Organizations

#### أهداف الفصل :

- التفرقة بين النفوذ الاجتماعي ، والقوة، وتسييس أنشطة المنظمة.
- وصف الأنواع الرئيسية للنفوذ الاجتماعي Social Influence.
- وصف الظروف التي يستخدم فيها كل نوع من أنواع النفوذ الاجتماعي.
- وصف الأنواع المختلفة لقوة الفرد في المنظمة.
- وصف المدخلين الرئيسيين لتنمية قوة الوحدة في المنظمة (نموذج السيطرة على الموارد، ونموذج التوقعات الاستراتيجية).
- تحديد المقصود بتسييس أنشطة المنظمات وأين ومتى يتوقع أن يوجد.
- شرح القضايا الأخلاقية الأساسية المحيطة بالسلوك السياسي في المنظمة.

#### حالة افتتاحية:

##### بُدْ يتحكم في الموجات الصوتية

ربما لم تكن قد سمعت باسم لويل باكسون Lowell Paxson ولكنك ربما كان لك نوع من الاتصال بشركاته. وفي الحقيقة فإذا كنت قد اشترت أي شيء من شركة هوم شينج نت وورك Home Shopping Network التي أنشأها باكسون في الثمانينات أو من المتاجر المسماة: ليت نايت انفورمال Late Night Infomercial فإنك تكون أحد عملائه. وإذا لم تكن قد تعاملت مع أي من النوعين السابقين من المتاجر فهناك فرصة كبيرة لأن تكون قد شاهدت إحدى قنواته التلفزيونية الخمس والخمسين المنتشرة في أمريكا (بما في ذلك القناة 31 في نيويورك، والقناة 30 في مدينة لوس انجليس).

وقد عُرف لويل باكسون باسم بُدْ واشتهر بأنه رجل أعمال ذكي. ومن أمثلة ذكائه أنه واجه عندما كان يدير سنة 1987 محطة الراديو كليووتر بمدينة فلوريدا - التي كانت تصارع من أجل الحياة في ذلك الوقت - من أحد العملاء الذي توقف عن دفع 1000 دولار، وهنا طلب بُدْ 112 فتاحة علب كهربائية بدلاً من الألف دولار. وقد استخدم بُدْ إعلانات الراديو وباعها كلها بسعر \$9.95 وهو مبلغ يزيد عن دينه لدى ذلك العميل. وقد أشعلت تلك التجربة ذكاء باكسون الذي رأى بأن النجاح في المستقبل سيكون في بيع المنتجات من خلال الراديو والتلفاز. وهنا أنشأ محطة الراديو صنكوست إنترناشيونال بارجنر كلوب Suncoast International Bargainer Club، ولكنه سرعان ما استخدم التلفزيون كشبكة تسوق منزلية Home Shopping Network. وقد تم بيع

منتجات قيمتها بليون دولار سنويا عن طريق هذه الشبكة عندما تحققت لها الشهرة بين العملاء. وفي عام 1991 باع بَدْ هذه الشبكة لشركائه قبل أن يبدأ نشاطها في التناقص.

وقد كان باكسون يقدس العمل Workaholic، ولذلك فإنه وجد فرصة أخرى بسرعة: ذلك أن الكساد ترك نصف محطات التلفزيون في أمريكا تحقق خسائر، مما جعلها صفقات جيدة. وإدراكاً من بَدْ أن المحكمة الأمريكية العليا سوف تفرض على قنوات التلفزيون التي تعمل بنظام التشفير Cable أن تحمل برامج القنوات المحلية فقط، فقد فحص بَدْ أكبر عدد من تلك القنوات لتوقعه أن الإعلانات التي تحملها تلك القنوات ستجلب لتلك المحطات أرباحاً ضخمة. وقد كان هذا ما حدث بالضبط ذلك أن إلزام المحكمة للقنوات المشفرة أن تحمل برامج التلفزيون المحلية وضع كل المحطات التي اشتراها على تلك القنوات وزادت بالتالي أرباحه من الإعلانات زيادة كبيرة.

وقد تعتقد أن باكسون قد بدأ يخلد إلى الراحة ويتمتع بعائدات هذا النجاح الجديد ويبدأ بالتالي التمتع بقيادة سيارته الرولزرويس Rolls-Royce، والسفر في المحيط بيخته الذي يبلغ طوله 132 متراً، ويعيش في قصره الذي يقع على شاطئ المحيط جنوباً من ضاحية دونالد ترمب Donald Trump بمدينة فلوريدا المكون من 35 حجرة. ولكنك تخطئ إن فكرت في ذلك. ذلك أنه - كما ذكر أحد المحللين العاملين في مجال الراديو والتلفزيون - محفز بأشياء أخرى بالإضافة إلى المكاسب المالية. إنه يحاول تسجيل اسمه في تاريخ تلك الصناعة وأن يترك بصماته عليها. ولذلك فلا ينبغي أن يدهشك بتزيينه لحوائط مكتبه بصور عظماء الناجحين في مجال الراديو والتلفزيون مثل ماركوني Marconi وجنرال سارنوف General Sarnoff، وإدوارد آر. موررو Edward R. Murrow، وغيرهم ممن تود شركته الاحتفاظ بمثل شهرتهم.

هل لديك شك في أن باكسون قد أصبح الآن في عداد هؤلاء العظماء؟ إنه متأكد من أن ذلك سيتم له في المستقبل القريب. إن هدفه التالي هو التلفزيون الرقمي Digital Television. وهو يتباحث مع شركة ميكروسوفت وشركة إنتل بشأن هذا النظام حالياً، ولذلك فلا يوجد شك في أن بَدْ باكسون سيترك بصمات واضحة على الجيل المقبل من أجيال نظم النشر Broadcasting.

قليل من الناس أغنياء مثل بَدْ، ولكن قصته الأسطورية وضحت إحدى حقائق الحياة في المنظمات وهي أن الناس يحاولون التأثير على تصرفات الأفراد والمنظمات. ويحدث هذا عندما يحاول مدير التوزيع بإحدى الصحف حث الموزعين على الإسراع بتوزيع الصحيفة، أو عندما يحث أعضاء مجلس الإدارة رئيس الشركة على بذل مزيد من المحاولات لزيادة أرباح الشركة. وتسمى الجهود التي تبذل لجعل الآخرين يسيرون في الطريق المرغوب: "نفوذ اجتماعي" وهو موجود في جميع المنظمات الاجتماعية، وبالأخص المنظمات التجارية. ويتضمن جزء كبير من إجراءات التأثير على الآخرين استخدام القوة Power، ونعني بها السلطة الرسمية التي تستخدم للتأثير على الآخرين. ومع أن بَدْ يستحوذ على قدر كبير من السلطة فإنه يسعى للحصول على المزيد منها. وفي الحقيقة فإنه يمشي بخطوات واسعة لحماية اهتماماته واهتمامات شركاته، حتى ولو كان ذلك يعني أنه مجرد من الرحمة. وتسمى تلك الجهود "السياسة في المنظمات".



ويلعب النفوذ الاجتماعي والقوة والسياسة في المنظمات أدواراً مهمة في أداء المنظمات أعمالها، ولذلك فإننا سنصف في هذا الفصل الأساليب المستخدمة للتأثير على سلوك العاملين في المنظمات. وسوف نميز بعناية مفاهيم النفوذ الاجتماعي والقوة، والسياسة، وسنوضح كيفية حصول الأفراد ووحدات المنظمة على القوة، وكذلك كيفية استخدامها. وسنبحث كذلك الطرق السياسية التي تستخدم للحصول على القوة. وسنبحث أولاً ما هي هذه الطرق ثم متى توجد. وكجزء من تلك المناقشة فإننا سنهتم بالجانب الأخلاقي المرتبط بالسياسة في المنظمات ؛ نظراً لأن هذه الأنشطة قد يكون لها تأثير عكسي على الآخرين.

### النفوذ الاجتماعي : إجراءات تنظيمية أساسية

#### Social Influence: A Basic Organizational Process

تخيل أنك مشرف ترأس مجموعة من العاملين مكونة من 12 عضواً يعملون في مشروع مهم للمنظمة، وأنت ستقوم غداً بعرض المشروع على مجموعة من كبار المسؤولين بالشركة، ولكن التقرير الذي ستعرضه ليس جاهزاً بالكامل، وأنه بحاجة لعمل عدد من مرسوميك عدة ساعات إضافية لإنجازه في الوقت المحدد. ولكن هناك مشكلة، وهي أن مجموعة من أعضاء القسم قد اتفقوا على القيام بنزهة، ولذلك فلا يرغب أحد في أن يعمل وقتاً إضافياً. وإذا ترك لهم الأمر فإنهم يفضلون أن يتركوا العمل مبكراً للإعداد للرحلة. كيف تستطيع إقناع مجموعة من العاملين معك أن يستمروا في العمل وقتاً إضافياً لإنجاز التقرير المطلوب؟

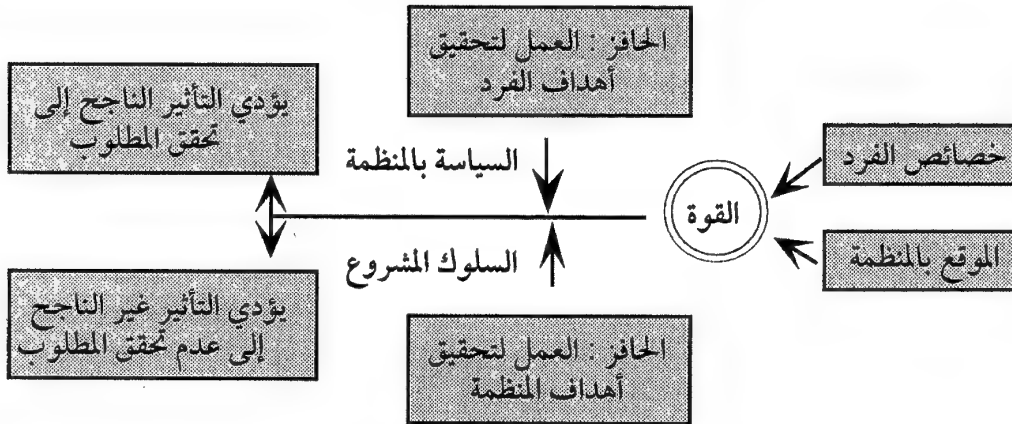
هذا السؤال عادي ومطابق لما تواجهه الإدارة كل يوم. وحتى تستطيع فهم ما يتم في مثل هذه الظروف فإننا سنشرح إجراءات النفوذ أو التأثير الاجتماعي في هذا البحث. وبالتحديد فسنبحث أنواع النفوذ الاجتماعي الموجودة، ثم نبحث الظروف المختلفة التي يميل الناس فيها لاستخدامها. ولكننا سنبدأ بمقارنة النفوذ الاجتماعي مع القوة، والسياسة في المنظمات.

### الفرق بين النفوذ والقوة والسياسة

#### Comparing Social Influence with Power and Politics

دعنا نرجع إلى مثالنا السابق الخاص بالتقرير الذي ستعرضه غداً، ولكن من وجهة نظر العاملين هذه المرة. إنك في اشتياق لتلك الرحلة، ولا تريد أن يعكرها أي شيء، ولكنك في نفس الوقت تعرف المأزق الذي يواجهه رئيسك ولا تود إغضابه برفض طلبه. وبالإضافة إلى كل ذلك فإنك ترغب في أن تكون مواطناً صالحاً بالمنظمة. ما الذي يمكنك أن تفعله؟ هناك حل بسيط وهو أن تستعمل قدرتك على الاختفاء وتتوارى عن أعين رئيسك هذا اليوم، وبذلك تتجنب المواجهة معه.

هل نستطيع أن نقول: إن لرئيسك نفوذ عليك في هذه الحالة؟ لقد استخدمت قدرتك على التسلسل لتتوارى بعيداً عن مواجهته، ولكن الإجابة مازالت: نعم. إن له عليك تأثير أيما تأثير. وإذا كان هذا يبدو غريباً فإن ذلك يرجع إلى شمولية معنى النفوذ أو التأثير الاجتماعي. وبالتحديد فإن النفوذ الاجتماعي يعني محاولة التأثير على الآخرين ليسيروا في الطريق المرغوب سواء نجحت المحاولات أو لم تنجح. وفي الحقيقة فإن تأثيرنا على شخص ما يتوقف على درجة تأثير سلوكنا على هذا الشخص حتى ولو لم تقصد التأثير على هذا الشخص (انظر الشكل 1-11).



شكل (1-11) العلاقة بين النفوذ الاجتماعي والقوة والسياسة بالمنظمة.

عندما نفعل شيئاً له تأثير على الآخرين، بصرف النظر عن نجاح ذلك التأثير أم عدم نجاحه، فإننا نمارس تأثيراً اجتماعياً عليهم. أما قدرتنا على التأثير الفعلي على الشخص فإنها تعرف بالقوة. أما الاستخدام غير الرسمي للقوة بهدف حماية أو دعم اهتماماتنا الشخصية - التي عادة ما تكون على حساب الأهداف التنظيمية - فإنها تعرف بتأثير السياسة في المنظمة.

وفي مثالنا السابق فإن من الواضح أن للمشرف تأثير عليك. وبالرغم من كل الاعتبارات فإنك قد تهربت منه. وعلى ذلك فبالرغم من أنه لم يؤثر على سلوكك ولم يجبرك على أن تعمل وقتاً إضافياً، فإن له بالتأكيد تأثير عليك جعلك تختفي منه.

ومن الواضح أن التأثير أو النفوذ عملية عامة، ولكن القوة والسياسة عمليات أكثر تحديداً كما هو موضح بالشكل (1-11). وبالتحديد فإن القوة تعني إمكانية التأثير بنجاح على الآخرين. ولو استخدمنا لغة رسمية في تعريفها فإننا نقول: إن القوة تعني القدرة التي يمتلكها الفرد ويتمكن بواسطتها من تغيير سلوك أو اتجاهات الآخرين الوجهة التي يرضيها. وبالمقارنة بالتأثير الاجتماعي فإن القوة تعني القدرة على إحداث التأثير المرغوب على الآخرين. وكما سنناقش فيما بعد فإن هناك عدة مصادر للقوى، ولكنها تستمد من مصدرين أساسيين هما: الخصائص الشخصية، وموقع الشخص الوظيفي، ويمكنك عند هذا الحد أن تفترض أن رئيسك يملك سلطة عليك لأن بإمكانه أن يعوضك عن التعاون والبقاء في العمل لإنجاز التقرير المطلوب على سبيل المثال بترقية أو مبلغ من المال، كما أن

بإستطاعته أن يعاقبك بعدم دعم طلبك للترقية بسبب عدم بقائك بالعمل لإنجاز المطلوب. وتمثل هذه الأشياء إجراءات رسمية يمكن للرؤساء استخدامها بنجاح - بمعنى أنها مصادر للقوي.

وعندما يستخدم الناس قوتهم فإنهم غالباً ما يهتمون بمصالحهم الشخصية. فالمشرف في مثالنا السابق قد يكون مهتماً بالحصول على ترقية، أو على الأقل حماية مستقبله الوظيفي بالتأكد من أن التقرير المطلوب جاهز في الوقت المحدد. ولا يعني اهتمام المشرف بمنافعه الشخصية أنه غير مهتم بفائدة التقرير وأهميته للشركة. إن كل ما نعيه أن المدير محفز أساساً بمنافعه الشخصية.

أما الإجراءات التي اتخذت استجابة لتلك الاهتمامات فإنها تعبر عن السياسة التنظيمية، التي تعني الاستخدام غير الرسمي للسلطة لتحسين أو حماية إهتمامات الفرد أو الجماعة. وعادة ما يتم ذلك على حساب أهداف المنظمة. إنها عكس ما هو متوقع من استخدام القوة لتأمين الحصول على أهداف المنظمة. وإذا كنت تشعر أن هذا السلوك سلبي فأنت على حق. وفي الحقيقة فإن استخدام السياسة بالمنظمة لا يتمشى مع القواعد التنظيمية سواء من حيث الأهداف أم الأساليب. ولذلك فليس من المستغرب أن تكون أحد مصادر الصراع بالمنظمة. وسنصف فيما بعد عدداً من الأنشطة السياسية التي يمكن أن يستخدمها العاملون بالمنظمة لدعم نفوذهم واهتماماتهم بالمنظمة. أما الآن فإننا سنحاول توضيح إجراءات التأثير الاجتماعي.

### التكتيكات الخاصة بالتأثير الاجتماعي: Tactics of Social Influence

المديرون الناجحون هم المهرة في التأثير على الآخرين. كيف يحققون ذلك؟ أو كيف يمكنك أن تقوم بذلك؟ وبلغة أخرى: كيف يمكنك أن تجعل الآخرين يقومون بما تريدهم أن يؤدوه؟ هل يرجع ذلك إلى نمطك الشخصي الذي يتميز بالاتجاه إلى المقصود مباشرة، وتوجيه الناس إلى أداء المطلوب منهم؟ أم أنك أكثر ميلاً إلى أن توضح آثار قيامهم وعدم قيامهم بالمطلوب؟ أم أن نمطك هو اكتساب محبة العاملين ثم استخدامها للضغط عليهم أو إقناعهم بأداء المطلوب؟

حدد الباحثة عدد من الأساليب التي يستخدمها المديرون للتأثير على العاملين بالمنظمات. وأكثر هذه الأساليب استخداماً هي :

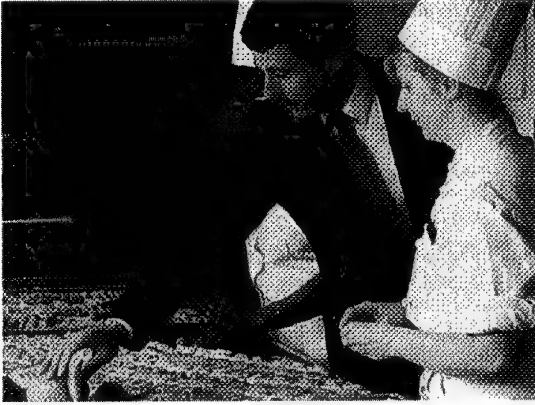
- الإقناع المنطقي : يستخدم الحقائق والجدل المنطقي لإقناع الآخرين بأن النتائج المرغوبة سوف تتحقق.
- إثارة رغبات العامل : زيادة مستوى تفاؤل العامل عن طريق مخاطبة قيمة ومثالياته.

- استشارة العاملين: سؤال العاملين أن يشاركوا في صنع القرار، أو في التخطيط للتغيير.
- إدخال السرور على العامل: يحاول المديرون هنا الحصول من العامل على ما يريدون عن طريق تحسين مزاجهم أو زيادة محبتهم للمدير.
- تبادل المنافع: وعد العامل بالحصول على بعض المنافع إذا ما نفذ المطلوب.
- مناشدة خصائصه الشخصية: من ولاء ومشاعر وصداقة قبل توجيه الطلب إليه.
- تكوين الاتفاقات: بموجبها يتم طلب مساعدة الآخرين أو التعليق على مساعداتهم.
- إعطاء السلطة: إعطاء الشخص السلطة لإصدار الأمر، أو إيضاح أن ذلك الأمر يتمشى مع سياسات الشركة وما استقر عليه العمل فيها.
- الضغط: طلب أداء الشيء باستخدام الطلب أو التهديد.

### متى تستخدم تلك الأساليب؟

كما قد تتخيل فليس من المتوقع أن تستخدم المديرون جميع أشكال النفوذ في كل الحالات، ذلك أن استخدام أنواع معينة دون أخرى يتوقف على ما إذا كان من يستخدمها يريد التأثير في شخص أعلى أو أدنى منه أو في مستواه التنظيمي (راجع الشكل (11-2)). فعلى سبيل المثال فإن القادة يستخدمون أسلوب إثارة رغبات العاملين للتأثير على مرءوسيه، وربما استخدموا أساليب الضغط إذا اقتضى الأمر ذلك. أما المرءوسون فلا يتوقع منهم استخدام هذه الأساليب عندما يحاولون التأثير على رؤسائهم. وبدلاً من ذلك فإنهم يعتمدون على أساليب الاستشارة وإدخال السرور عليهم. لمزيد من المعلومات عن كيفية تأثير المرءوسين على رؤسائهم انظر الجزء المعنون: "إرشادات في الصفحات التالية". وفي النهاية فعندما تود التأثير على زميلك فإن أسلوب تبادل المنافع أو مناشدة خصائصه الشخصية من بين أكثر الأساليب استخداماً في هذه الظروف.

وكقاعدة عامة فإن من المعتقد أن أسلوب الانفتاح على العاملين واستشارتهم أكثر قبولاً من إجبارهم على تنفيذ قرارات المدير. ونتيجة لذلك فإن أكثر الأساليب التي يستخدمها المديرون من جميع المستويات هي الاستشارة، ومناشدة الرغبات، ثم الإقناع بالمنطق. ويتضمن كل أسلوب من هذه الأساليب محاولة إقناع شخص ما بأن يتقبل شيئاً لأنه مرغوب بقوة من آخر. كما أن كلا منها يحظى بالقبول اجتماعياً كأسلوب للتأثير على الآخرين في جميع المستويات. وعلى ذلك فإن من المعتقد أن من يستخدمون هذه الأساليب يكونون أكثر كفاءة في أداء وظائفهم.



شكل (11-2) يعتمد التأثير الاجتماعي على موقع الشخص بالمنظمة. نظراً لاختلاف مستوياتهم الوظيفي فإن المتوقع أن يستخدم هذا المدير وتابعه أساليب تأثير مختلفة.

وبالمقارنة بالأساليب السابقة فإن أقل أساليب التأثير الاجتماعي قبولا هي أساليب الضغط، والأساليب القانونية، وهي لذلك أقل استخداماً أيضاً. وفي الحقيقة فإن الضغط يستخدم كأسلوب للمتابعة أكثر من استخدامه للحصول على الموافقة المبدئية - وحتى في هذه الحالة فإنها تستخدم مع المرءوسين. وبالإضافة إلى ما سبق فإن أساليب إدخال السرور، والاتفاقات، ومناشدة خصائص الفرد الشخصية، وتبادل المنافع تستخدم مع بعض الأساليب الأخرى ولا تستخدم منفردة.

### قضية أخلاقية :

هل يمكن وصف بعض أساليب التأثير الاجتماعي بأنها لا أخلاقية بطبيعتها بالمقارنة بالأساليب الأخرى؟ اشرح إجابتك.

ومن الأساسيات التي يتوقف عليها اختيار الشخص للأسلوب الذي سيستخدمه للتأثير على الآخرين هو توقعه للتأثير الممكن الحصول عليه نتيجة لاستخدام ذلك الأسلوب. ومن المتوقع أن يتأثر ذلك بخصائص الشخص المراد التأثير عليه. فعلى سبيل المثال فإن المرءوس يميل إلى استخدام الإقناع المنطقي عند محاولة التأثير على رئيسه عندما يعرف أن رئيسه ميال إلى الإدارة عن طريق المشاركة في الرأي Participative . وفوق كل ماتقدم فإن الإدارة عن طريق المشاركة تتطلب استماع الرئيس إلى مرءوسيه والاهتمام بما يشيرونه من آراء منطقية. ولكن ليس من المتوقع أن ينجح هذا المدخل مع الرئيس السلطوي. ولذلك فليس من المستغرب أن يلجأ من يحاولون التأثير في رؤساء من هذا النوع إلى أساليب أكثر قهراً مثل اللجوء إلى السلطات العليا. وتشير تلك النتائج إلى أن استخدام الناس للقوة لا يتوقف فقط على ميولهم الشخصية بل أيضاً على معتقداتهم الخاصة بنتائج ما يقومون به من أعمال.

### إرشادات للأداء الصحيح :

بيع القضايا للمستويات الإدارية العليا : عشرة طرق للحصول على اهتمام رئيسك

إذا كنت تعمل بشركة كبرى فإمكانك أن تتوقع بسهولة عدد القضايا الضخمة التي يتعامل معها

رؤساؤك. ما مدى وفاء الشركة بالتزاماتها الخاصة بتخفيض مستويات التلوث؟ كيف يمكن تحسين صورة الشركة لدى العملاء؟ في مشروعات خدمة المجتمع هل ينبغي أن يأخذ الجمهور الدور الأهم؟ تشغل هذه الأسئلة وغيرها وقت كبار المديرين هذه الأيام. وفي الحقيقة فإن هناك العديد من الأمور التي تحظى باهتمامهم لدرجة قد تدفعك إلى التفكير في أنهم لن يضيفوا إليها قضية أخرى بسبب أنها تحظى باهتمامك الشخصي.

أما إذا نجحت في بيع القضية التي تهتم بها إلى رئيسك، بمعنى قيامه بالتفكير فيها والاهتمام بها، فإن هذا سيدعم مكانتك بالمنظمة. وسوف يساعدك على تحقيق التقدم في مسارك المهني أيضًا. والسؤال إذا هو: كيف يمكنك النجاح في بيع القضية التي تهتم بها لرؤسائك؟ هناك عدد من الأساليب التي يمكن استخدامها وهي:

- 1- التطابق: بمعنى اختيار القضايا التي تقع في دائرة خبرتك المعترف بها، مما يزيد الثقة فيك. أما إذا اخترت قضية خارج نطاق تخصصك فمن المتوقع أن تحصل على اهتمام محدود.
- 2- المصادقية: وضح بجلاء أن رأيك غير مرتبط بمصلحتك الشخصية. وستفقد كل مصداقيتك إذا ظهر أن رأيك في القضية يخدم أغراضك الشخصية.
- 3- الاتصالات: اتصل بأكبر عدد يمكنك إقناعهم بقضيتك، واستخدم أي عدد ممكن من قنوات الاتصال مثل: العرض أثناء المقابلات، والبريد الإلكتروني، والمراسلات الداخلية... وما إلى ذلك.
- 4- الانسجام: تأكد من انسجام القضية مع رسالة المنظمة ومبادئها. تجنب القضايا التي تتعارض مع ثقافة المنظمة.
- 5- قابلية الحل: قد يساعد عرضك للحل المقبول على الحصول على اهتمام رئيسك. ولذلك فإن اختيارك للقضايا غير القابلة للحل لن يساعدك في الحصول على اهتمامه.
- 6- العائد في الأجل الطويل: صف العائد الناتج عن دعم المدير لرأيك في الأجل الطويل وكلما زاد هذا العائد؛ كلما زادت فرصة رأيك في الحصول على دعم المدير.
- 7- الخبرة: وضح كيف يمكن للخبراء الحاليين دراسة رأيك، وتوضيح فوائده.
- 8- المسؤولية: وضح للمدير أن هذه القضية تقع في دائرة اختصاصه، مما يستوجب قيامه بدراستها واتخاذ قراراً فيها. وربما تشير هنا إلى النتائج السيئة المرتبطة بأعمالها.
- 9- الجدوى: حاول أن تبين رأيك للمدير في اجتماع عام، لا في اجتماع خاص. وبذلك تضمن وصول رأيك إلى العديد من الناس، وبذلك تزداد فرصته في أن يكون أحد بنود العمل على جدول أعمال رئيسك.
- 10- الاتفاق: احصل على دعم بعض الأعضاء المهمين لرأيك. فمن الصعب رفض مشروع مدعوم من عدد كبير من الناس، بالمقارنة بالمشروع الذي يقف وراءه شخص واحد. وستتمكن باستخدام هذه المقترحات من التأثير على جدول أعمال رئيسك، وقد تتمكن بذلك من التأثير على المنظمة ككل. وعلى ذلك فإن بيع القضايا للرؤساء يعتبر طريقة مهمة لزيادة قوتك بالمنظمة.

### القوة الفردية: أساس للتأثير: Individual Power: A Basis For Influence

لقد عرفنا القوة فيما سبق بأنها القدرة على التأثير على الآخرين، سواء تم التأثير

على أفعالهم أو على شعورهم تجاه شيء معين. وسنركز في هذا الجزء من الفصل على أسس القوة الفردية، بمعنى أننا سنركز على العوامل التي تساعد الناس على النجاح في السيطرة على الآخرين.

ومن المؤكد أن لدى بعض الناس قدرة أفضل في تحقيق السيطرة بنجاح على الآخرين. كما أن توزيع القوة في المنظمات غير متساو. لم هذا؟ ما مصادر القوة التي يمكن للناس استخدامها؟ وسنبحث هنا مصدرين أساسيين للقوة، أحدهما: مستمد الوظيفة التي يشغلها الشخص، والثاني: مستمد من شخصية المدير.

### القوة المستمدة من الوظيفة : Position Power

كثير من القوة المتاحة للناس مستمدة من وظائفهم. وبلغة أخرى فإنهم يستطيعون التأثير في الآخرين لأنهم يحتلون وظيفة معينة. ويسمى هذا النوع من التأثير قوة الوظيفة. فعلى سبيل المثال فإن رئيس الولايات المتحدة يملك قوة مثل توقيع مشروعات القوانين والاتفاقات، وتحويلها إلى قوانين واتفاقات بسبب إحتلاله موقع الرئاسة. ويبقى هذا النوع من القوى في المنظمة متاحاً لأي فرد يشغل الوظيفة. ولذلك فعندما تنتهي مدة الرئاسة فإن هذه القوى تتحول إلى من يشغل هذه الوظيفة. وهناك أربع أسس للقوة المستمدة من الوظيفة وهي القوة المستمدة من الشرعية، ومن القدرة على الثواب والعقاب وتلك المستمدة من المعلومات. ويلخص الشكل (11-3) أنواع القوى التي يملكها الشخص.

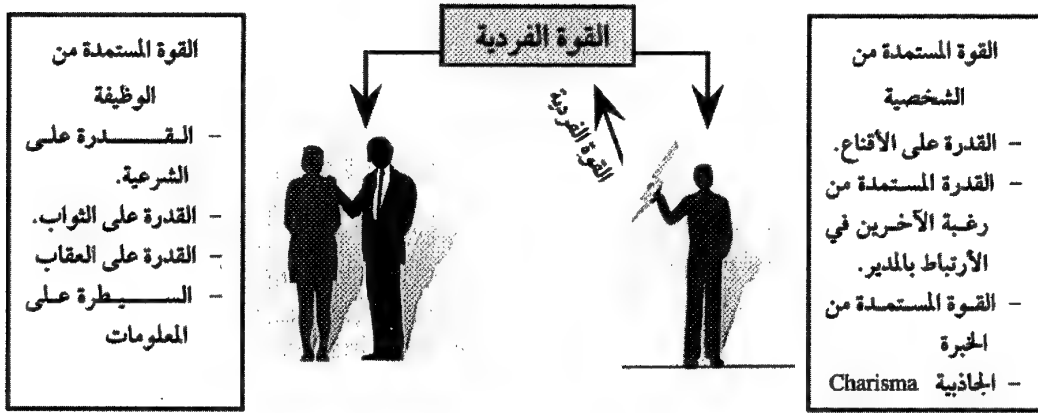
### القوة المستمدة من الشرعية : Legitimate Power

وهي القوة المستمدة من اعتراف الآخرين وقبولهم. أي من حق شاغل الوظيفة في استخدام هذا النوع من القوة لتنفيذ الأعمال المكلف بها. فعلى سبيل المثال فإن الطلاب يعترفون بحق المدرسين في وضع السياسة الخاصة بإدارة الفصول الدراسية، وتوزيع الدرجات، وهذا يعني أن لهم سلطة شرعية على الفصول التي يدرسون لها. فإذا تحدى شخص سلطة المدرسين بقوله للمدرس من أنت يا ترى؟ فإن الإجابة ربما تكون "أنا مدرس الفصل - هذا من أكون". وهذا النوع من تبادل الأسئلة والأجوبة قد يوضح شرعية سلوك شاغل الوظيفة.

### قضية عالمية:

يظهر الناس في الدول التي تبجل أصحاب القوة مثل المكسيك والفلبين والهند احتراماً كبيراً لأصحاب المناصب العليا، ويترددون كثيراً في شكوى رؤسائهم. أما الناس في الدول التي لا تبجل أصحاب القوى مثل الدانمرك وأستراليا وإسرائيل فإنهم يبدون رغبة أكبر في تخطي رئاستهم.

ومن المهم أن نلاحظ أن القوة الشرعية تغطي دائرة محدودة من النفوذ، كما أنه قد



### شكل (11-3) خلاصة لأنواع القوى الفردية

تتكون القوة الفردية من نوعين أساسيين: القوة المستمدة من الوظيفة التي يشغلها، أو التي تحددها القواعد الرسمية بالمنظمة، وتلك المستمدة من خصائصه الفردية. وهناك أنواع أربعة أساسية في كل مجموعة

يكون من غير المناسب تخطي تلك الحدود. فعلى سبيل المثال فإن المدير قد يستخدم سلطته الشرعية ويوجه أمراً إلى سكرتيته بأن تقوم بكتابة وثائق المنظمة إرسالها بالفاكس. ولكن توجيه أمر لها بأن تكتب واجباته الدراسية يعتبر سوء استغلال للسلطة. ولا يعني ذلك أن السكرتيرة لا تقوم بذلك، ذلك أنها قد تؤديه مجاملة لمديرها. ولكن قيامها بذلك ليس ناتجاً عن سلطة المدير الرسمية. ويعني ذلك أن القوة الشرعية تستخدم فقط بالنسبة للأنشطة المعترف بها والمقبولة من جميع الأطراف ومن المنظمة التي يتم فيها استخدام هذا النوع من القوة.

**القدرة على التعويض : Reward power** وهي مرتبطة بشاغلي بعض الوظائف، كما أنها مستمدة من القدرة على السيطرة على أنواع التعويض التي يحصل عليها العاملون. وبالرجوع إلى مثالنا الخاص بالمدرسين والطلاب فإننا نلاحظ أن المدرسين يمتلكون قوة الإثابة بالنسبة للطلاب. ذلك أنهم قد يعطون الطلاب درجات عالية وخطابات تركية قوية. أما بالنسبة للمديرين فإن التعويض قد يكون واضحاً مثل: زيادة الأجر أو الترقية. وقد يكون غير واضح مثل: الإطراء على العامل. وفي كلا الحالتين فإن سيطرة المدير على النتائج المرغوبة يعطيهم قوة قد يستخدمونها للتأثير على الآخرين.

**القدرة على القهر : Coercive Power** وهي القوة المستمدة من القدرة على إنزال العقاب بالآخرين، ورغم أن معظم المديرين لا يحبون التهديد بالعقاب فإن الكثيرين يعتمدون على هذا النوع من القوة. وإذا كنت قد تعاملت مع أحد المديرين الذي أخبرك بأن: تعمل ما أمرك به وإلا! أو مثل ذلك فإنك تكون على دراية بهذا النوع من القوة. وغالباً ما يتمتع المدير بالقوة لأن مرءوسيه يعلمون أن لديه القدرة على عقابهم حتى ولو لم يكن هناك



تهديد مباشر بإنزال العقاب بهم. فعلى سبيل المثال فعندما يطلب منك الضابط في الجيش أن تقوم بعمل معين، فإنك تطيع إذا عرفت أن هذا الطلب قد يتحول إلى أمر تصاحبه عقوبات شديدة إذا لم ينفذ، أما في القطاع المدني فإن العقوبة قد تكون التهديد بخفض الدرجة المالية للعامل، وقد تكون الفصل، أو النقل إلى عمل غير مرغوب وغير ذلك مما يزيد قوة القسر التي يتمتع بهال المدير.

### قضايا أخلاقية:

يعتبر بعض الناس أن استخدام قوة القهر غير أخلاقي، نظراً لأنها تحد من الحرية الشخصية للعامل، هل توافق على هذا الرأي؟ هل هناك حالات تبرر استخدام هذا النوع من القوة؟ ما هذه الحالات أو الظروف؟

**القوة المستمدة من المعلومات : Information Power** النوع الرابع من مصادر القوة الوظيفية هي القوة المستمدة من البيانات والمعلومات الأخرى التي يسيطر عليها المدير. وتقليدياً فإنه يتوفر لشاغلي الوظائف العليا في المنظمات مصادر معلومات خاصة لا تتوفر لغيرهم (معلومات عن أداء المنظمة، وعن اتجاهات السوق مثلاً). وكما يقال فإن المعلومات قوة تساهم في قوة من يسيطرون عليها. وحالياً فإن المعلومات كمصدر قوة مازالت موجودة، ولكنها أقل من ذي قبل في التأثير على العاملين بالمنظمات ذلك أن التقنية الحديثة أتاحت الكثير من المعلومات للعديد من العاملين بالمنظمات ونتيجة لذلك لم تعد المعلومات حكراً ومصدر قوة متميز للعاملين في بعض الوظائف الهامة بالمنظمة.

### القوة المستمدة من الخصائص الفردية : Personal Power

ناقشنا حتى الآن مصادر القوة التي تعتمد على الوضع الوظيفي للمديرين، أو على شغل وظيفة ما بالمنظمة، ولكن هذا النوع من القوة ليس الطريقة الوحيدة التي يؤثر عن طريقها المديرون على مرءوسيههم. وكما هو موجود بالشكل (11-3) فإن المديرين يستمدون قوتهم من خصائصهم الفردية- ويسمى هذا النوع: بالقوة الشخصية- وهناك أربعة مصادر لها هي: الإقناع المنطقي، والقوة المستمدة من رغبة العاملين في الارتباط برئيسهم. وتلك المستمدة من المهارة الشخصية، وأخيراً: تلك المستمدة من الجاذبية الشخصية Charisma .

**الإقناع المنطقي : Rational Persuasion** في بداية التسعينات من القرن الماضي، توقع رئيس مجلس إدارة شركة آبل Apple للكومبيوتر جون سكولي John Scully أن مستقبل الكومبيوتر الشخصي غير مشرق. ورغم أن أداء الشركة وقتها كان جيداً فإنه كانت توجد هناك دلائل توحى بأن مبيعات الكومبيوتر ستوقف عن الزيادة في السنوات القادمة. وقد كانت وجهة نظر سكولي أن مستقبل الشركة الحقيقي يكمن في استخدام التقنية الرقمية

صديقه المستخدم في مجالات جديدة. وقد كان يرى أن مفتاح النجاح يكمن في دمج الكمبيوتر مع التليفون والتليفزيون ونظم الترويج في جهاز واحد. ولذلك كان واجبه الأول إقناع ميكائيل هـ. سبنذر Michael H. Spindler شريكه القوي، وأعضاء مجلس الإدارة الآخرين بأن يشاركوه أحلامه. وبعد الرجوع إلى معلوماته في مجال الكمبيوتر، وبعد دراسة المطلوب لتحويل الحلم إلى حقيقة شرح سكولي خطته لتحويل الشركة من شركة تعتمد على منتج واحد إلى شركة متعددة المنتجات والأنشطة. وقد استطاع إقناع سبنذر وأعضاء المجلس الآخرين بخطته وبدأ بالتالي تنفيذها. وكما نعلم فإن هذه الخطوة حققت فشلاً ذريعاً مع تقديم آيماك iMac سنة 1998، وعادت بذلك الشركة سيرتها الأولى وهي بيع منتج واحد - كمبيوتر - سهل الاستخدام.

وقد استخدم سكولي أسلوباً شائعاً في علوم الاجتماع وهو الإقناع المنطقي، الذي يعتمد على الجدل المنطقي والبراهين المؤسسة على الحقائق لإقناع الآخرين بقبول فكرة معينة. ويكون هذا الأسلوب مؤثراً إذا توفر لدى أطرافه الذكاء الذي يمكنهم من دعم وجهة نظرهم في القضية التي يقدمونها للآخرين، ولفهم وجهات النظر التي يطرحها الآخرون بوضوح. ولا يوجد شك في توفر ذلك المستوى لدى الرئاسات العليا في شركة آبل، ولذلك فإنه بناءً على المنطق الواضح والأدلة الجيدة ورغبة الجميع في معاونة الشركة كان تأثير الإقناع المنطقي مؤثر جداً. وقد لام البعض المسئولين في شركة آبل وحملهم مسئولية المشاكل المالية التي تقابلها الشركة، ورد هذه المشاكل إلى ضعف مستوى القرارات التي اتخذتها قيادات الشركة في الماضي. ولكن المؤكد أنه لا يمكن لوم كبار المسئولين بالشركة على استخدام أسلوب الإقناع المنطقي عند عرض وجهات نظرهم بالطريقة التي استخدموها. ولذلك فليس من المستغرب أن يكون أسلوب الإقناع المنطقي من بين أهم أساليب التأثير التي يشيع استخدامها في المنظمات.

**القوة المستمدة من الخبرة: Expert Power** لقد كانت خبرت سكولي في مجال النشاط من أسباب قبول وجهة نظره بالإضافة إلى قدرته على الإقناع بالمنطق والحجة. ولذلك فمن الممكن أن نقول: إن لديه نوعاً آخر من القدرة على التأثير وهو القوة المستمدة من الخبرة. ونعني بها القوة المستمدة من التميز في مجال من مجالات المعرفة الإنسانية. فالمدرّب الرياضي في أحد الأنشطة يتمتع بقوة الخبراء بالنسبة للاعبين إلى الحد الذي يعترفون فيه بأنه ذو الرأي السديد في هذا المجال وفور حصول الخبراء على هذا النوع من الاعتراف، فإن قوتهم تصبح مؤثرة جداً وفوق كل ذلك فإن الناس يرغبون في اتباع آراء هؤلاء الخبراء المعروفين.

وكلما نقص مستوى خبرة المديرين في المجال الذي يعملون فيه؛ كلما قل مستوى القوة المستمدة من الخبرة التي يتمتعون بها. ومع أنه لا يتوقع أن يكون الإنسان خبيراً في جميع المجالات، فإن هذا القصور لا يشكل مشكلة إذا اعترف بالقصور وحاول الحصول على العون من الخبراء المتوفرين في المجالات المختلفة. ولكن المشكلة تتفاقم إذا كانت مهارة من هم في وضع قيادي أقل من المستوى الذي يحظى بالاحترام والقبول من المستوى الأدنى خاصة إذا كان هؤلاء القادة يعتقدون أنهم أفضل مما هم عليه في الحقيقة - أي؛ لا يعرفون نواحي القصور الموجودة لديهم. أما هؤلاء الذين لم تظهر خبرتهم بوضوح فإنهم لا يتمتعون بالقوة المستمدة من هذا المصدر.

**القوة المستمدة من رغبة الآخرين في الارتباط بالمدير؛ Referent Power** خصائص الإنسان تشكل أساساً لإعجاب الآخرين في المنظمة به. فالفرد الذي يحبه الآخرون ويحترمونه يمكنه أن يغير سلوكهم، وهذا نوع من النفوذ يسمى: القوة المستمدة من رغبة الآخرين في الارتباط بالشخص. فكبار المديرين الذين يتمتعون بخصائص مرغوبة واحترام قد يجدون فيه مصدر قوة إضافي بالنسبة لصغار المديرين الذين يرغبون في تقليدهم والارتباط بهم.

**الاجاذبية الشخصية؛ Charisma** يتمتع البعض بمحبة جارفة من الآخرين ويعرف هؤلاء بأنهم يتمتعون بالاجاذبية، وأنهم أصحاب شخصية جذابة. كذلك فإن لدى بعض الناس قدرة على التأثير بسبب طريقتهم الجذابة في التعامل مع الآخرين (راجع فصل 12). ما الذي يجعل هؤلاء الناس مؤثرين على الآخرين؟

أولاً: أن من لديهم جاذبية شخصية يتمتعون برؤية إستراتيجية لمستقبل منظماتهم ولكيفية الوصول إلى ذلك المستقبل. فعلى سبيل المثال فإن ماري كي آش Mary Kay Ash التي أنشأت سلسلة متاجر أدوات التجميل المسماة ماري كي كوزميتكس Mary Kay Cosmetics قد اشتهرت بأن لديها تلك القدرة.

ثانياً: أن من يتمتعون بهذه الجاذبية تكون لديهم عادة قدرة اتصال ممتازة. ولذلك فإنهم يعتمدون على اللغة المنمقة والاستعارات الجذابة المؤثرة لإبهار الآخرين والتأثير فيهم. كما أن هؤلاء الناس يدعمون كلماتهم المؤثرة بحركات وإيماءات مفعمة بالحياة تزيدها تأثيراً.

ثالثاً: أن أصحاب الشخصيات الجذابة يبعثون على الثقة. فلا يمكن لأحد أن يتحدى أمانتهم، كما أنها مصدر من مصادر قوتهم. وقد نعت كثير من المؤرخين داعي الحقوق الإنسانية دكتور مارتن لوتر كنج بهذا الوصف.

رابعاً: يستطيع أصحاب الشخصية الجذابة أن يزيدوا ثقة الآخرين بأنفسهم. كما أن

هؤلاء الناس متفتحون إلى مشاعر الآخرين ويعترفون بها مباشرة. وفي العادة فإن تعبيرات التهاني تنهال على من يقومون بأعمال جيدة من هؤلاء الناس.

والخلاصة: أن الناس قد يؤثرون على الآخرين بسبب موقعهم الوظيفي أو بسبب خصائصهم الفردية. وإذا أخذنا هذه العوامل في الحسبان فليس من الصعب أن نفهم أن بعض الناس يكونون أكثر قوة من الآخرين في أي وقت وأي منظمة. ويسجل الجدول (1-11) أسماء أقوى النساء في مجال إدارة منظمات الأعمال هذه الأيام.

### كيفية استخدام القوة؟ Power : How Is It Used ?

ما أسس القوة التي تستخدمها؟ هناك احتمالات قوية بأنك تعتمد على أسس مختلفة تتناسب مع ظروف استخدامها. وليس من المستغرب أن يجد علماء السلوك التنظيمي أن هناك علاقة قوية بين مصادر القوة في كيفية استخدامها.

فعلى سبيل المثال كلما زاد استخدام المدير للقهر كلما قلت محبة العاملين له وبالتالي تقل قدرته المستمدة من رغبة الآخرين في الانتماء إليه. وبالمثل فإن ذوي الخبرة المؤثرة من المديرين أكثر قدرة على استخدام القوة المستمدة من الشرعية لأن المرؤوسين قبلوا خبرتهم كأساس للقوة. وبالإضافة إلى ذلك فكلما ارتفع موقع المدير الوظيفي بالمنظمة، كلما زادت قوته المستمدة من الشرعية، التي عادة ما يصاحبها مزيد من القدرة على الثواب والعقاب. ومن الواضح أن مصادر القوة المختلفة منفصلة ومتميزة عن بعضها. كما أنها غالباً ما تضم إلى بعضها بطرق مختلفة عند الاستخدام انظر الشكل (1-11).

### ما مصدر القوة الذي يفضل الناس استخدامه؟

إجابة هذا السؤال معقدة جداً، ولكن الناس عموماً يميلون إلى استخدام القوة المستمدة من الخبرة في معظم الأحوال، واستخدام قوة القهر في أقل عدد من الحالات. ولكن هذه النتائج مرتبطة بمصادر القوة التي وصفناها حتى الآن. ولكننا نحصل على إجابة عجيبة عندما نطرح السؤال بطريقة أكثر شمولاً فنسأل عن مصادر القوة التي تتوفر للمديرين في الوظائف التي يشغلونها. ويوضح الشكل (1-11) نتائج استقصاء عينة من رؤساء مجالس إدارة 216 شركة أمريكية سئلوا أن يرتبوا بعض مصادر القوة المتاحة لهم. وتوضيح الأرقام الموجودة بهذا الشكل نسبة الرؤساء الذين ذكروا هذا المصدر من أهم ثلاثة مصادر يستخدمونها للتأثير على مرءوسيه. وقد ظهر أن هؤلاء الرؤساء لا يعتمدون فقط على تشكيله واسعة من مصادر القوة. بل على دعم مرءوسيه في مختلف وحدات وأجزاء المنظمة.

(جدول 1-11)

من أقوى النساء في الشركات الأمريكية؟ سجل رئيس تحرير مجلة فورتن أسماء أقوى ٥٠ امرأة في الشركات الأمريكية، وقد سجلنا هنا العشرة الأوائل في القائمة. ومن المؤكد أن بعض هؤلاء النسوة أكثر شهرة من الأخريات، ولكن الجميع مشهورات على مستوى النشاط الذي يمارسه

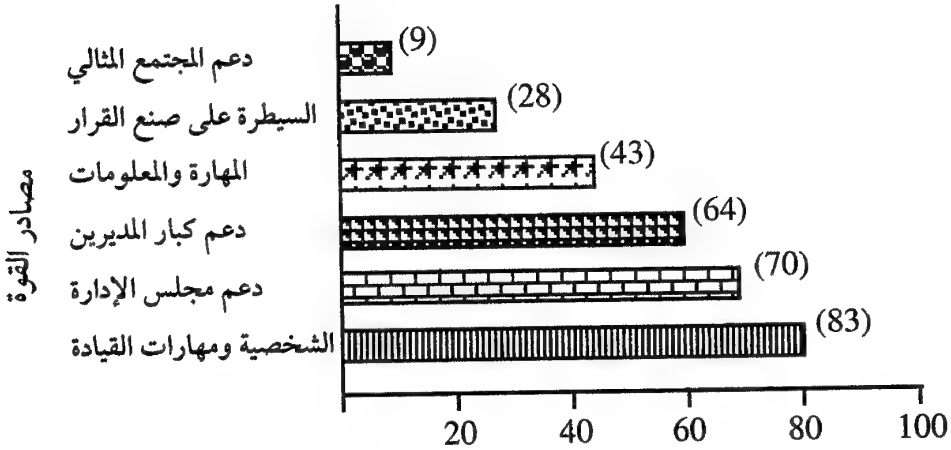
الاسم	الوظيفة	مثال من استخدامهن للقوة
كيرلي فيورينا Carly Fiorina	رئيس مجموعة لوسنت تكنولوجي. Lucent Technology	تدير النشاط الأساسي لأكبر شركة معدات إتصالات في العالم.
أوبرا وينفري Oprah Winfrey	رئيس مجلس إدارة ومدير عام مجموعة هاربو للترويح. Harpo Entertainment Group	للمؤسسة التليفزيونية التي تمتلكها تأثير ضخم على الثقافة الشائعة بأمريكا.
هايدي ميلر Heidi Miller	المدير المالي لشركة ترافلز جروب، CFO, Travelers Group	تدير الأنشطة المالية لأكبر شركة تمويل في العالم.
شيري لانسنج Sherry Lansing	رئيس مجلس إدارة ومدير عام شركة اوجلفي آند مازر وولد وايد Ogilvy & Mather Worldwide	مدير أكثر ستوديوهات مدينة هوليوود تفوقاً ونجاحاً.
شيري لانسنج Sherry Lansing	رئيس مجلس إدارة ومدير عام شركة اوجلفي آند مازر وولد وايد Ogilvy & Mather Worldwide	مدير أكثر ستوديوهات مدينة هوليوود تفوقاً ونجاحاً.
جيل باريد Jill Barad	رئيس مجلس إدارة ومدير عام شركة ماتل Mattel	تدير أكبر شركة ألعاب أطفال في العالم.
مارلين كارلسون نلسون Marilyn Carlson Nelson	رئيس مجلس إدارة، ورئيسة ونائب رئيس مجلس الإدارة بشركات كارلسون.	تدير امبراطورية تشمل رادسن هوتيلز، ومطاعم TGI فرايدي، وسفن السفر البحري ووكالات السياحة. Radisson Hotels, TGI Friday's restaurants.
أندريا جانج Andrea Jung	رئيس ومدير الانتاج CEO بشركة إيفون	ترأس واحدة من أكبر شركات أدوات الزينة في العالم.
آبي جوزيف كوهين Abby Joseph Cohen	رئيس مجلس إدارة بالمشاركة للجنة إنفسمنت بولس كومبني بشركة جولدمان ساتشز Goldman Sachs	أعظم شركة لرسم إستراتيجيات الاستثمار بول ستريت. Wall Street
مارجوري سكاردينو Marjorie Scardino	رئيس مجلس إدارة ورئيس PLC	ترأس إمبراطورية الطباعة التي تضم أضخم وحدة طباعة في مجال التعليم (التي طبعت هذا الكتاب). Prentice Hall

المصدر: Based on Information in Cresswell, 1998;



شكل (4-11) ما مصادر القوة المستخدمة هنا؟

يعتمد الناس عامة على عدد من مصادر التأثير الاجتماعي، فلدى هذه الأستاذة الجامعية قوة شرعية الناتجة عن وضعها الوظيفي، ولديها كذلك القوة المستمدة من المهارة المستمدة من معلوماتها في مجال تخصصها، كما أن لديها عدد آخر من المصادر التي يمكنها استخدامها.



شكل (5-11) مصادر القوة التي يستخدمها رؤساء مجالس إدارة الشركات الأمريكية

أوضح استقصاء أكثر من 200 من رؤساء مجالس إدارة الشركات بأمريكا أنهم يحصلون على قوتهم أساساً من دعم الآخرين الموجودين بمستويات المنظمة المختلفة

ومن هذا الشكل يتضح أنهم يستخدمون عدداً من مصادر القوة، ولكن قوة الخبرة مفضلة لديهم بهدف التأثير على سلوك مرءوسيههم ورؤسائهم كذلك. وبالإضافة إلى ماسبق فإن محاولات التأثير في الآخرين تكون دائماً مبررة إذا استطعت أن تؤسس تلك

المحاولات على خبرتك. وبالمقارنة بذلك فإن القوة المستمدة من القدرة على القهر تبنى على العبوس والتجهم وهي غير مناسبة للتأثير على المستويات الإدارية العليا. ومن الواجب أن ندرك أن التأثير على الرؤساء عملية تتطلب دقة وبراعة لما يملكه من مصادر القوة المضادة. فعندما نحاول التأثير على شخص لا يملك مصادر قوة فإننا لا نخشى قدرته على الرد. أما عند التعامل مع شخص يمتلك مصادر قوة ضخمة فإننا لا نملك إلا الاستجابة لرغبات هذا الشخص.

وتتعدد محاولاتنا لفهم ظروف استخدام القوة إذا عرفنا أن أحد الأطراف يمتلك مصادر قوة كبيرة في أحد الجوانب، ولكنها محدودة في جانب آخر. فكر على سبيل المثال في وضع من عملوا في مجال السكرتارية بشركاتهم فترة طويلة. إنهم يعرفون تخصصهم، ويستطيعون إنجاز الأعمال بسرعة إذا رغبوا. كما أنهم يستطيعون أن يوقعوك في غمار اليأس والغوص في بحار الخسائر. ويعني ذلك أن خبراتهم ومعارفهم تعتبر مصدر قوة لهم في مواجهة الآخرين. ولا يمتلك العاملون بالسكرتارية القوة الشرعية التي يمتلكها رؤسائهم، ولكن خبرتهم ومعارفهم تشكل مصدر قوة مضادة لهم في مواجهة رؤسائهم. (حتى يمكنك أن تعرف كيف يقيس العلماء الأنواع المختلفة من القوى، وحتى تستطيع إصدار حكم أولي على مصادر القوة المتوفرة لدى رئيسك راجع الجزء المعنون: "معايشة السلوك التنظيمي" الموجود في نهاية هذا الفصل.

### قضية أخلاقية:

أجبر روبرت سكولهورن Robert Schoellhorn رئيس مجلس إدارة شركة آبوت لابس Ab-batt Labs على ترك منصبه بعد أن أصابه غرور القوة. فقد أحاط نفسه بمجموعة من المرءوسين الذين يفعلون ما يريد دون أي اعتراض. وأي شخص يظهر التحدي، فإنه يطرده، بما في ذلك ثلاثة من رؤساء الشركة خلال ثلاث سنوات. واستخدماً لعضلاته، فقد اشتكى صاحب عمله السابق إلى المحكمة وحصل منه على تعويض قدره 5,2 \$ مليون ومع ذلك فقد اعتبر مجلس الإدارة ذلك ثمنًا بسيطًا للتخلص من سكولهورن الجائع لتجميع القوى.

### دعم قوة العاملين (تمكين العاملين) Empowerment

#### أسس تحويل السلطة في المنظمات الحديثة: The Shifting Bases in Today's Organizations

تم في العديد من المنظمات الحديثة تحويل القوة من المديرين إلى العاملين. وفي الحقيقة فإن العمال في هذا العصر لا يعاملون بالنمط السلوكي الذي استخدمه المديرون في الأجيال السابقة. وقد بدأت الشركات في تحويل القوة إلى فرق العمل التي سمح لها باتخاذ القرارات الخاصة بنشاطها. وعندما سئل المديرون في أحد الاستقصاءات عن مقدار القوة المتاحة لهم وقت إجراء الاستقصاء بالمقارنة بما كان متاحًا لهم منذ عشر سنوات فإن 19% منهم ذكر أن المتاحة لهم الآن أكثر مما كان متاحًا لهم في الفترة السابقة. كما ذكر

36% أنهم يمتلكون نفس القدر من القوة، ولكن 42% منهم ذكروا أن المتاح لهم من مصادر القوة أقل مما كان متاحاً لهم سابقاً.

وتتمشى هذه الأرقام مع الظاهرة التي يطلق عليها الآن تمكين العاملين، والتي تعني تحويل السلطة والمسئولية من المديرين إلى العاملين. فلسنوات طويلة فإننا عتدنا أن نسمع من العاملين أنهم فعلوا شيئاً معيناً لأنهم أمروا بذلك، مبررين الخطأ الذي ارتكبهوه. ومع دعم قوة العاملين فلم يعد هناك مبرر لسماع ذلك.

ودعم العاملين أكثر من إعطائهم قدرًا من الحرية يسمح لهم بتحديد طريقة تنفيذ الأهداف التي وضعها القادة. إنها تعني مشاركتهم في المعلومات والمعارف المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة. وحتى نفهم المقصود بتمكين العاملين فإننا نقول: إن مفتاح دعم العاملين بنجاح هو مشاركتهم في المعلومات التي تأتي من الخبراء بالمقارنة بالمفهوم الذي كان سائدًا في الماضي وهو إدخار هذه المعلومات والمحافظة على سريتها. ولذلك فإن المتوقع أن يكون مديروا هذه الأيام أكثر انفتاحًا على العاملين بالمقارنة بقرنائهم في العصور السابقة. وبالمقاييس على ذلك فإن المتوقع أن يكونوا أكثر ميلاً لدعم مرءوسيه عن طريق نشر المعلومات بينهم، وبذلك يستطيعون اتخاذ قرارات أفضل.

وكما قد يكون متوقعًا فإن دعم العاملين مستويات عديدة وليس مستوى واحد - انظر شكل (11-6). ففي إحدى نهايات الخط المعبّر عن الاستمرار توجد الشركات التي لا يملك العاملون فيها أي صلاحيات لتحديد كيفية أداء وظائفهم (مثل عمال خط الإنتاج التقليدي). وعلى الجانب الآخر تقع الشركات التي تعطي عمالها سيطرة كاملة على وظائفهم (مثل فرق العمل التي تدير نفسها التي سبق وصفها في الفصل السابع) فعلى سبيل المثال فإن المديرين بشركة تشابّرل ستيل Chapparel Steel يتمتعون بحرية توظيف وتدريب عمالة حالية أو عمالة جديدة وفقًا لما يفضلونه بالنسبة للشركة. أما في شركة دبليو إل جور W. L. Gore فإن دعم العاملين قد وصل إلى مدى بعيد لدرجة أنه لا تحد لهم واجبات معينة ليؤدوها. وبين هاتين الدرجتين المتطرفتين من ممارسات الشركات توجد شركات تسمح للعاملين فيها بدرجات متفاوتة من المسئولية ومن سلطة اتخاذ القرار، ولكن الشركات التي لا تعطي العاملين فيها حرية كاملة ترى أن القدر الذي تعطيه لهم مناسباً. ويضم هذا الفريق - الذي يعطي درجة مناسبة من الحرية - عددًا متزايدًا من الشركات ومنها على سبيل المثال مصنع ساترن Saturn التابع لشركة جنرال موتورز بمدينة سبرنج هيل Spring Hill، ولاية تينسي Tennessee.

وعندما يتم دعم العاملين فإن المشرفين يصبحون أقل ميلاً لأن يكونوا رؤساء تقليديين يدفعون العاملين في كل اتجاه باستخدام القدرة على القسر، ويصبحون أكثر ميلاً لأن





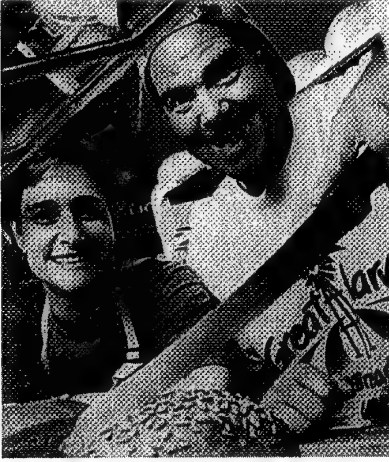
شكل (11-6) الخط الممثل لدعم الإدارة للعاملين:

التخلي عن السلطة مسألة نسبية: قد يأخذ دعم العاملين عدد من الأشكال يبدأ بعدم إعطائهم أي قوة وينتهي بإعطائهم كامل الحرية لتحديد كيفية أداء وظائفهم

يكونوا معلمين، أو مدللين للعقبات يقودون فرقهم باستخدام معارفهم وخبراتهم (أي أنهم يستخدمون قوة الخبراء). وكما قال جون رنج John Ring مدير شركة اوكيداتا Okidata (وهي شركة مركزها الرئيسي في مدينة طوكيو تقوم بصناعة الطابعات وغيرها من أدوات المكاتب): «حتى تؤثر على الآخرين؛ فلا بد أن تبرهن أنك على حق».

فالمديرون التقليديون يخبرن العاملين بما يجب أن يقوموا به، وكيف يقومون بوظائفهم ومتى يقومون بها. أما المديرون في الشركات التي تدعم عامليها فإنهم يميلون إلى توجيه أنظار العاملين نحو المشكلة المطلوب حلها عن طريق توجيه أسئلة لهم، ثم يتركون لهم حرية اتخاذ القرارات الخاصة بحل المشكلة. هذا هو الأسلوب الذي تتبعه شركة جريت هارفست برَد Great Harvest Bread وهي سلسلة مكونة من 130 مخبزاً في 34 ولاية. وقد جرت العادة أن ملاك المشروعات التي تعمل بنظام التراخيص (مثل المخازن السابقة) أن يلتزم أصحابها بالعمل وفقاً لمجموعة ضخمة من القواعد، أما في هذه الشركة فملاك المخازن المرخص لهم باستخدام اسم الشركة وأنظمتها لا يطلب منهم اتباع القواعد التي تحددها الإدارة العليا بالشركة. وبدلاً من ذلك فإنهم يتعرفون على أساليب العمل الناجحة ليتخذوها مرشداً لهم (انظر شكل 11-7) ويتم تحقيق ذلك عن طريق برامج التدريب التي تعقد في رئاسة الشركة بمدينة ديليون Dillion ولاية مونتانا، أو عن طريق زيارة المخازن الأخرى، أو باستضافة المخبز الذي يود الحصول على الخبرة للملك أحد المخازن الناجحة.

وبدلاً من الإلزام عن طريق القانون فإن ملاك المخازن يشجعون على تقاسم مكونات المنتجات، والإرشادات الإدارية، والأفكار الخاصة بأساليب تزيين المتاجر والمنتجات



شكل (7-11)

### قوة ضخمة في شركة Great Harvest

يقوم سوزان وسيللي فان رالتي -Susan and Sea- lie Van Raalte بتجهيز رغيف من الخبز الحبة في فرنهم التابع لشركة جريت هارفست برد بمدينة لارشمونت ولاية نيويورك. وهم يحصلون على الإرشادات من خبار ماهر يملك أحد مخازن الشركة ولكنهم أحرار في اتباع تلك الإرشادات أو عدم اتباعها.

وتروى عنها عن طريق شبكة الاتصالات الخاصة بالشركة. وبإمكان ملاك المتاجر أن يستخدموا هذه الأفكار أو يهملوها ويحاولوا أفكاراً جديدة. ويعني هذا أن كل متجر يشعر بالحرية التي تشعر بها الشركة الأم. واعتراضاً بأهمية مشاركة الأفكار فإن مدير الإنتاج بالشركة توم ماك مكن Tom Mc Makin ينظر إلى شركة جريت هارفست لا كشركة فقط بل كجامعة. وإذا لم تكن تلك الممارسات قد مرت عليك بعد، فعليك أن تشجع Take Heart لأنها آتية لا محالة. وبسبب أن معظم المديرين يخشون التنازل عن السلطة، فإن العاملين المدعومين مازالوا يشكلون أقلية في معظم المنظمات. ولكن الخبراء توقعوا تغير الاتجاه في السنوات القادمة، كما توقعوا أن يحدث هذا التغيير بسرعة. فإذا صح هذا التوقع كما نعتقد، فإننا ننتظر تغييراً جذرياً في كيفية استخدام القوة في المنظمات. (حتى تعطيك إحساساً بما سيكون عليه تغيير المتوقع انظر بعمق إلى بعض ممارسات الشركات في مجال دعم عاملها كما هو مذكور، في المبحث الخاص بالاتجاهات الحديثة في الشركات المعاصرة التالي).

### الاتجاهات الحديثة: ما الذي تفعله الشركات المعاصرة؟

#### تمكين العاملين في الممارسات الفعلية: بعض قصص النجاح الشهيرة.

الفكرة من وراء تمكين العاملين (بمعنى مشاركتهم السلطة) واضحة، ولكنها غالباً تأخذ أشكالاً مختلفة في المنظمات المختلفة. وسنورد هنا بعض الأمثلة المثيرة لدعم العاملين في بعض الشركات الكبرى.

زيروكس : منذ فبراير 1992 فإن خطة إعادة تنظيم الشركة شجعت العاملين على تحمل مزيد المسؤولية الخاصة بأعمالهم. ولم تنفذ هذه الخطة بالكامل إلا في مركز توزيع الشركة الذي يقع خارج مدينة أتلانتا جورجيا. ذلك أن مدير ذلك المركز اعتبر العاملين الذين يتمون إلى اتحاد العمال ويحصلون على أجورهم بالساعة وعددهم 24 عاملاً في هذا الموقع مديرين، وعاملهم على هذا الأساس. إنهم أحرار في أن يتحملوا مسئولية وظائفهم، وأن يحلوا المشاكل بالطرق

التي يختارونها. وذلك ما فعله هؤلاء العمال في المواقع. فعلى سبيل المثال أوجد هؤلاء العمال طرقًا لتوفير جزء من تكاليف نقل القمامة (عن طريق إعادة التصنيع)، ومن تكاليف نقل البضاعة (عن طريق استخدام حشو أخف وزناً). بل أنهم أعادوا تنظيم إجراءات التخزين ونتج عن ذلك تسليم 99,9% من أوامر الشراء في الوقت المحدد. كذلك فلا يوجد غياب بين العاملين في معظم الأوقات. أما الإنتاجية فقد تحسنت بطريقة جذرية. وحاليًا فإن المسؤولين بالشركة يقومون بدراسة تلك التجربة بهدف تطبيقها في باقي المواقع بالشركة.

فنادق أومني Omni Hotels : في يونيو 1990 استخدم برنامج أطلق عليه قوة الفرد -Pow- The er of One في الشركة لمواجهة معدل دوران العمال العالي وانخفاض معدلات الرضا بين ضيوف فنادق الشركة. وقد تضمن البرنامج تدريب العاملين على اتخاذ القرارات التي ترضى الضيوف حتى ولو أدى ذلك إلى مخالفة قواعد العمل بالفندق. كذلك درب المشرفون على السماع لشكوى العملاء الغاضبين وحلها بإعطائهم ما يريدون مادام لهم الحق في ذلك. وبعد انتهاء الشهر الأول تحسن مستوى رضا العملاء بنسبة 16%. وبعد إنتهاء السنة الأولى اخفض معدل الدوران إلى 42% بعد أن كان 65% قبل تطبيق الخطة. ومنذ ذلك الحين فإن سلسلة فنادق أومني تحقق أرباحًا عالية. وفي الحقيقة فإنها كانت بين أفضل ثلاثة سلاسل فنادق محلية سنة 1998 في الاستقصاء الذي أجراه ج. د. باور أند أسوسيتس J.D. Power and Associates .

شركة برودنتشال Prudential : للتأمين منذ مدة طويلة فإن مراكز أعمال هذه الشركة الكبرى في الجزء الشمالي من أمريكا تعاني من الانخفاض الشديد في مستوى كفاءتها. فطلبات العملاء تأخذ وقتًا طويلًا لإنجازها، كما أن المديرين لا يستطيعون عمل أي شيء لحل أي مشكلة تواجههم. واعتراقًا بذلك، قرر كبار المسؤولين بالشركة تزويد العاملين بالشركة بالسلطة لأنهم أقرب إلى العملاء وأكثر أدراكًا لمتطلبات إنجاز العمل بطريقة أفضل. وعن طريق دعم فرق العمل لإنجاز مطالبات العملاء نقصت مدة إنجاز مطالبات العملاء من 10 أيام إلى 3 أيام في أحد المراكز. وبالإضافة إلى ذلك فإن تكاليف التشغيل إنخفضت بنسبة 12%، كما أن مقاييس خدمات العملاء تحسنت، وزاد معدل العائد الإجمالي بنسبة 40%.

ومن الملاحظ أن قصص النجاح التي حققها دعم العاملين ليست مثالية. ذلك أننا في الحقيقة نستطيع إعطاء العديد من الأمثلة الناجحة في هذا المجال. ولكن أحد الأشياء التي تجعل هذه القصص تستحق النظر أنها تمت في شركات كبرى حيث يطول هرم توزيع السلطة. ويعني ذلك أنه إذا كان من الممكن استخدام إستراتيجيات دعم العاملين في هذه الشركات بنجاح، فإن استخدامها في الشركات الصغرى يكون أسهل حيث تكون السلطة أقل تحديدًا في هذه الشركات. وبالطبع فإن لدى القادة في الشركات من جميع الأحجام أسبابًا وجيهة لدعم العاملين بالسلطة التي تمكنهم من إنجاز الأعمال بكفاءة.

## قوة الجماعات : Group or Subunit Power

### المحددات الهيكلية : Structural Determinants

ناقشنا حتى الآن استخدام الأفراد للقوة. ومع ذلك فإن لدى الجماعات أيضًا مصادر

قوة. وتقليدياً فإن المنظمات تتكون من وحدات أصغر تتحمل مسؤولية القيام بوظائف معينة، وذلك مثل إدارات التمويل والموارد البشرية، والتسويق والبحوث والتطوير. (وسناقش هذا النوع من الترتيبات في الفصل الرابع عشر). ولا بد أن تتوفر لدى تلك الأقسام الرسمية المكلفة بإنجاز هذه الأنشطة مصادر القوة التي تمكنها من توجيه الجماعات الأخرى العاملة تحت سيطرتها. ما مصادر هذه القوة / كيف تستطيع بعض الأقسام أو الجماعات أن تسيطر بنجاح على أنشطة الأقسام والجماعات الأخرى؟

لدينا نظريتان تحاول كلا منهما الإجابة على الأسئلة السابقة وهما: نظرية السيطرة على الموارد التي يحتاجها الطرف الآخر ونظرية الاستراتيجية المتوقعة. وستساعدنا مراجعة هاتين النظريتين على تحديد العوامل المحددة لقوة الوحدات الفرعية، وكيفية عمل هذه القوة.

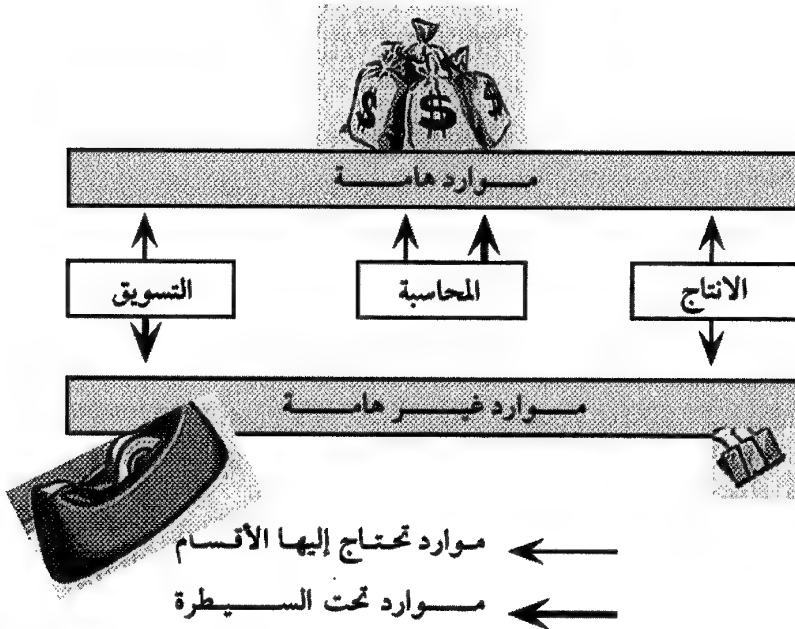
### نظرية السيطرة على الموارد المهمة التي تحتاج إليها الأقسام الأخرى:

#### Resource - Dependency Model : Controlling Critical Resources:

يمكن النظر إلى المنظمة على أنها مجموعة معقدة من الوحدات الفرعية التي تتبادل الموارد مع بعضها. ونعني بذلك أن الأقسام الرسمية المكونة للمنظمة تتبادل مع بعضها الأشياء أو الموارد ذات القيمة مثل: النقود، والمعدات، والمعلومات، والموارد البشرية، والأدوات المكتبية. وهذه الموارد الهامة ضرورية لعمل المنظمة ونجاحها.

وعادة ما تعتمد أقسام المنظمة المختلفة على بعضها للحصول على تلك الموارد. فكر على سبيل المثال في منظمة كبرى تنمي، وتنتج، وتبيع منتجاتها. فقسم المبيعات في هذه المنظمة يزود قسم البحوث والتطوير بالموارد التي يحتاجها لتطوير وابتكار المنتجات الجديدة. وبالتأكيد فلن يستطيع ذلك قسم المبيعات إلا بعد الحصول على معلومات من قسم التسويق عن احتياجات العملاء، والتمن الذي يرغب العميل في دفعه للحصول على منتج معين. كذلك فإن على قسم الإنتاج أن يقوم بدوره بتصنيع هذه المنتجات وفقاً لما هو محدد في خطة الإنتاج، ولكن ذلك يتوقف على قيام قسم المشتريات بتزويده باحتياجاته من المواد الخام بالأسعار التي حددها قسم المحاسبة بما يسمح للشركة بأن تحقق الأرباح المطلوبة من عمليات التشغيل.

ومن الشرح السابق يصبح من السهل أن نقول: إن بين الوحدات الفرعية للمنظمة علاقات متشابكة. وإلى المدى الذي تسيطر فيه إحدى الوحدات على الموارد التي تحتاج إليها وحدة أخرى، فمن الممكن القول بأن الوحدة الأولى تسيطر على الوحدة الثانية. وبالإضافة إلى ماسبق فإن السيطرة على الموارد تسمح للوحدة التي تملك هذه الموارد بالسيطرة بنجاح على سلوك الوحدات التي تحتاج إلى هذه الموارد. وعلى ذلك فإن الوحدة الفرعية التي تسيطر على قدر أكبر من الموارد تملك قدراً أكبر من القوة في المنظمة. وبالتأكيد فإن عدم التوازن أو الخلل في أنماط السيطرة على الموارد يحدث بطريقة عادية في المنظمات. وباختصار فكلما زاد اعتماد إحدى الوحدات على الوحدات الأخرى للحصول على الموارد التي تحتاجها؛ كلما قل حجم القوة التي تملكها تلك الوحدة، (انظر الشكل 8-11).



شكل (8-11) مثال لنموذج السيطرة على الموارد:

يقول نموذج السيطرة على الموارد في تفسيره لقوة الوحدة: إن الوحدة الفرعية تحصل على مزيد من القوة عندما تسيطر على مصادر قوة هامة تحتاج إليها الوحدات الأخرى. وفي هذا المثال فإن قسم المحاسبة يكون أكثر قوة من قسمي الإنتاج والتسويق

ويقترح نموذج السيطرة على الموارد أن قوة الوحدة ترتبط بمقدار ما تسيطر عليه من موارد تحتاج إليها الوحدات الأخرى. وعلى ذلك فإن جميع الوحدات قد تسهم في تكوين المنظمة ونجاحها ولكن أكثر الوحدات قوة هي تلك الوحدات التي تقدم أهم الموارد اللازمة

لنجاح المنظمة. وعلى ذلك فإن سيطرة الوحدة على الموارد التي تحتاج إليها الوحدات الفرعية الأخرى يضعها في موقف تفاوضي أفضل عندما تحاول الحصول على مزيد من الموارد.

فكر على سبيل المثال في الدراسة التقليدية الخاصة بفروق القوى التي تمتلكها الأقسام المختلفة بأحدى الجامعات الكبرى. فالأقسام الأكاديمية المختلفة بالجامعة تمتلك قدرًا غير متساو من القوة. فبعض الأقسام قد تتفوق على البعض الآخر من حيث: عدد الطلاب، والمكانة العلمية، أو الحصول على المنح والتبرعات، أو التمثيل في اللجان الجامعية المهمة. وفي ضوء ذلك فمن المتوقع أن تسيطر هذه الأقسام على مزيد من الموارد المهمة. وقد كان هذا هو وضع الجامعة الحكومية الكبرى التي تمت فيها الدراسة المشار إليها. وبالتحديد فإن الأقسام القوية كانت أكثر نجاحًا في الحصول على الموارد المهمة الشحيحة من الجامعة (مثل الأموال اللازمة للدراسات العليا، وبحوث أعضاء هيئة التدريس، والمكافآت الخاصة بالتدريس في فصل الصيف). وقد ترتب على ذلك أن هذه الأقسام قد أصبحت أكثر قوة. وبذلك يمكننا أن نقول: إنه يترتب على هذا النوع من السيطرة أن تزداد قوة الأقسام القوية. وبلغة أخرى: فإن الغني يزداد غنى.

ويساعد الوضع السابق على طرح سؤال آخر وهو: كيف تصبح بعض أقسام المنظمة أكثر قوة من البداية؟ وبلغة أخرى: لماذا تسيطر بعض أقسام المنظمة على مصادر القوة عندما تنشأ المنظمة؟ تلقي الضوء على إجابة ذلك السؤال دراسة مثيرة أجريت بصناعة أشباه الموصلات Semiconductor في ولاية كاليفورنيا. وقد استخدمت المقابلات الشخصية وبيانات بحوث التسويق وسجلات المنظمة في هذه الدراسة. وقد استنبط الباحث أن هناك عاملين يساهمان في تحديد مقدار القوة التي تحصل عليها الوحدات الفرعية وهما المدة التي مرت على إنشاء المنظمة، والخلفية المهنية لمن أنشأ المنظمة. فعلى سبيل المثال فإن وظيفة البحوث والتطوير كانت هامة لدى شركات أشباه الموصلات التي أنشئت مبكرًا - أي عند ظهور هذه الصناعة. ولذلك كان قسم البحوث والتطوير قويًا في هذه الشركات. ويعني ذلك أن أهمية بعض الأنشطة في الفترة التي أنشئت فيها الشركة تفرض إعطاء الأقسام التي تقوم بتلك الأنشطة مزيدًا من القوة في السنوات التالية.

كذلك فإن أقوى الوحدات الفرعية بالمنظمة تكون في الغالب الوحدات التي تعكس خبرة منشئ الشركة. وعلى ذلك فإن أقسام التسويق والمبيعات تكون أكثر قوة في الشركات التي أنشأها خبراء في هذين المجالين. وقد ساعدنا هذا البحث على فهم كيفية استحواذ الوحدات الفرعية بالمنظمة على مصادر القوة.

ويقترح نموذج السيطرة على مصادر القوة أن أهم محددات قوة الوحدة الفرعية هو

سيطرتها على الموارد المهمة. ولكن هذا لا يعني أن السيطرة على الموارد المهمة هي الأداة الوحيدة للحصول على القوة في المنظمة، ذلك أن السيطرة على أنشطة تلك الوحدات يعتبر مصدراً من مصادر القوة أيضاً، وهو ما سيتعرض له البحث التالي.

### قضايا عالمية :

ظاهرة امتلاك الوحدات الفرعية التي تعكس خبرة منشئ الشركة لمزيد من القوة بالمقارنة بالوحدات الأخرى موجودة في كل دول العالم. فعلى سبيل المثال فإن وظيفة الهندسة بشركة سوني التي كانت تسمى في البداية : طوكيو تليكوميونيكيشن لابوريتوري Tokyo Telecommunication Laboratory كانت وظيفة قوية جداً لأن من أنشأها كان مهندساً، وكانت تلك الوظيفة هامة جداً في ذلك الزمن.

### نموذج التوقعات الاستراتيجية: The Strategic Contingencies Model

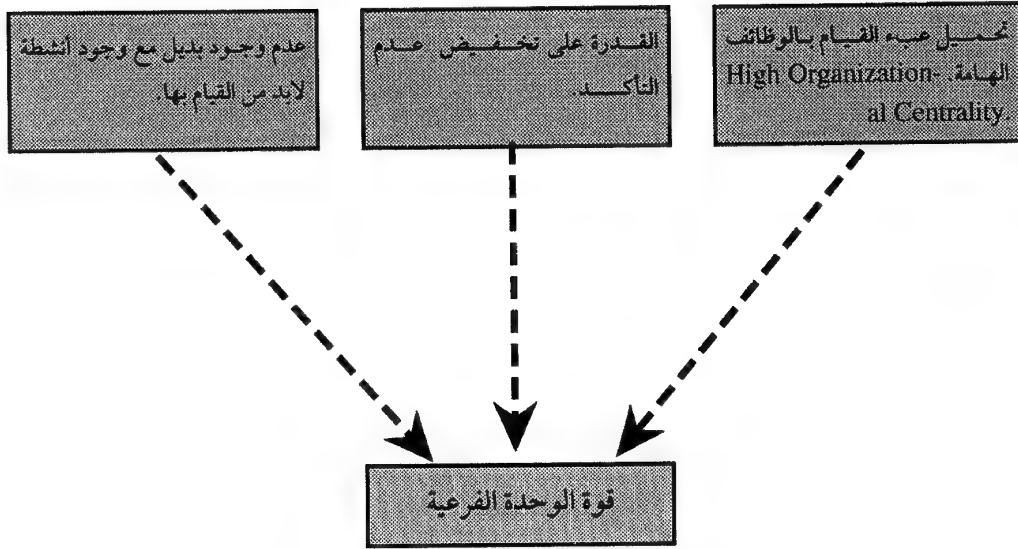
#### القوة من خلال السيطرة على أنشطة الوحدات الأخرى: Power Through Dependence:

ربما كان من المتوقع أن يكون لقسم المحاسبة سيطرة على التمويل الذي تطلبه الأقسام الأخرى بالشركة. وإذا كان الوضع كذلك فإن القرارات المختلفة التي يتخذها هذا القسم تؤثر على أنشطة الأقسام الأخرى المتأثرة بقراراته. وبلغة أخرى: فإن عمل الأقسام الأخرى يتوقف على Contingent on قرارات قسم المحاسبة. وإلى المدى الذي يتحكم فيه قسم ما بقراراته في أنشطة الأقسام الأخرى بالمنظمة فإن هذا القسم يسيطر على التوقعات الاستراتيجية بالمنظمة. فعلى سبيل المثال، فإذا كان قسم المحاسبة يوافق دائماً على طلبات التمويل الخاصة بقسم الإنتاج، ولكنه يرفض طلبات قسم التسويق، فإن تصرفاته تلك ستزيد قوة قسم الإنتاج.

أين توجد التوقعات الاستراتيجية بالمنظمة؟ في دراسة قديمة وجد الباحث أن الأقسام التي تحصل على القوة تختلف من صناعة لأخرى. وقد وجدوا أن التوقعات الاستراتيجية في الشركات الناجحة توجد في الأقسام الأكثر أهمية لنجاح هذه الشركات. ففي صناعة الغذاء مثلاً، حيث يكون للمنتجات الجديدة أهمية خاصة فإن التوقعات الاستراتيجية في الشركات الناجحة تقع تحت سيطرة أقسام المبيعات والبحوث. أما في صناعة الحاويات حيث تزداد أهمية التوزيع في الوقت المحدد للمنتجات عالية الجودة في تحديد مدى النجاح الذي تحققه الشركة، فإن الشركات الناجحة تعطي حق اتخاذ القرارات المهمة لأقسام الإنتاج والمبيعات. وعلى ذلك فإن الشركات الناجحة تركز السيطرة على التوقعات الاستراتيجية في الوحدات الفرعية الأكثر تأثيراً على نجاح الشركة.

ما العوامل التي تعطي الوحدات الفرعية سيطرة على التوقعات الاستراتيجية؟

يقترح نموذج التوقعات الاستراتيجية عدداً من العوامل المهمة. الملخصة في الشكل (9-11).



شكل (9-11) نموذج التوقعات الاستراتيجية

تحديد مصادر قوة الوحدات الفرعية: يشرح نموذج التوقعات الاستراتيجية قوة الوحدة الداخلية بأنها قدرة إحدى الوحدات على السيطرة على أنشطة الوحدات الأخرى. ومن الممكن تعظيم قوة الوحدة الفرعية عن طريق العوامل المحددة هنا

فربما استطاعت الوحدات الفرعية زيادة قوتها عن طريق قدرتها على تخفيض حالة عدم التأكد التي تواجهها وحدات أخرى. وعلى ذلك فإن أي قسم يستطيع إلقاء مزيد من الضوء على حالة الغموض التي تواجهها المنظمة (مثل: أسواق المستقبل، القوانين والقيود الحكومية، مدى توفر احتياجات الشركة، ومستقبل الأوراق المالية) يمكن أن يستحوذ على أكبر قدر من القوة. ويترتب على ذلك أن ميزان القوى في المنظمة قد يتغير مع تغير الوضع في المنظمة. ففكر على سبيل المثال في التغيير الذي حدث في شركات المنافع العامة مثل شركات المياه والكهرباء. فعندما بدأت تلك الشركات إستحوذ المهندسون على أكبر قدر من القوة. وعندما وصلت إلى مرحلة النضج وبدأت تواجه العديد من القضايا بالحاكم والعديد من القيود الحكومية (خاصة في مجال استخدام الطاقة النووية) تحولت القوة في هذه الشركات إلى المحامين وأقسام الشؤون القانونية. وقد حدث تحول مشابه لذلك في أقسام إدارة الموارد البشرية، حيث أوجدت القوانين المعقدة والقيود الحكومية حالة من عدم التأكد بالمنظمات، ومرة أخرى فإن الوحدات الفرعية التي تتمتع بالقوة هي تلك التي تستطيع تخفيض حالة عدم التأكد التي تواجهها المنظمات.



ومن الوحدات الفرعية القوية بالمنظمات تلك الوحدات تتحمل عبء أداء الأعمال المهمة بالمنظمة، وبالألفاظ أخرى فإن بعض الوحدات تؤدي أعمالاً تقع في مركز اهتمام المنظمة بينما تؤدي بعض الوحدات أعمالاً لا تحظى بذلك الاهتمام. فعلى سبيل المثال فإن أقساماً مثل المحاسبة قد يتم استشارتها من قبل الأقسام الأخرى قبل القيام بأي عمل، مما يعطيها مركزاً قوياً في المنظمة. كذلك فإن قيام الوحدة الفرعية بأنشطة تؤثر بسرعة على المنظمة يوقعها في دائرة اهتمام الشركة ويزيد قوتها بالتالي. فعلى سبيل المثال فإن توقف خطوط الإنتاج في شركة لصناعة السيارات يؤثر تأثيراً قوياً وفورياً على الشركة بالمقارنة بتوقف أقسام بحوث التسويق. وباختصار فإن الارتباط المهم بين بعض الأقسام وبين نجاح المنظمة يعطي هذه الأقسام مزيداً من القوة.

وبالإضافة إلى ما تقدم فإن قوة بعض الأقسام تزداد إذا كانت تقوم بوظيفة لا يمكن الاستغناء عنها ولا يوجد بديل آخر لدى الشركة للحصول على خدمات ذلك القسم. أما إذا كان من الممكن لأي جماعة أو قسم أن يؤدي وظيفة معينة، فإن قوة القسم المكلف بأداء تلك الوظيفة تتضاءل. ففي أحد المستشفيات على سبيل المثال فإن الفريق المكلف بالقيام بجراحات معينة لا يمكن الاستغناء عنه، بالمقارنة بالأفراد العاملين في قسم الصيانة، نظراً لقلّة عدد من تتوفر لديهم المهارة المطلوبة لإجراء تلك الجراحات التي تقوم تلك الوحدة. ونظراً لقدرة المنظمات على إحلال العاملين في بعض الأقسام بسهولة، فإن الوحدات التي تضم مثل هذا النوع من العمالة تستحوذ على قدر محدود جداً من القوة التنظيمية.

وقد أجري العديد من الدراسات لاختبار صحة هذا النموذج. فعلى سبيل المثال فإن إحدى الدراسات التي أجريت في عدد من الشركات أظهرت أن قوة الوحدات الفرعية في المنظمة تكون أعلى في الوحدات التي تستطيع تخفيض عدم التأكد، والوحدات التي تؤدي وظائف مهمة للشركة بالمقارنة بالوحدات التي لا تؤدي هذا النوع من الوظائف. وعلى ذلك فإن نموذج التوقعات الاستراتيجية تعتبر مصدراً قيماً للمعلومات الخاصة بالعوامل المؤثرة على قوة الوحدات الفرعية بالمنظمة.

### السياسة في المنظمات : Organizational Politics

#### القوة في الواقع : Power in Action

تركزت مناقشتنا للقوة حتى الآن على التأثير الناجح على الآخرين. وعندما يتحقق ذلك الهدف - أي عندما تستخدم القوة للوصول إلى الهدف المرغوب - فإننا في ذلك الوقت لا نتحدث عن القوة بل عن السياسات التنظيمية. ومن السهل افتراض ظروف يستخدم فيها بعض المديرين القوة التي يستحوذ عليها لتحقيق بعض الأهداف الخاصة حتى ولو تعارضت مع أهداف المنظمة. وهذا هو المقصود بالسياسات التنظيمية - إنها الأفعال

التي يقوم بها شخص دون الحصول على موافقة المنظمة رسمياً بهدف تحقيق أهداف شخصية .

فإذا كنت تعتقد أن استخدام القوة بالطريقة التي وصفناها يتسم بالأنانية، وسوء استخدام السلطة، فأنت على حق. ذلك أن السياسات التنظيمية بهذا المعنى تتضمن وضع المصلحة الشخصية فوق مصلحة المنظمة. وبالتأكيد فإن هذا العنصر من عناصر استخدام القوة لتعظيم المصلحة الشخصية يميز السياسات التنظيمية عن الاستخدام المقبول للقوة لتحقيق مصلحة المنظمة.

ولذلك فليس من المستغرب أن يحتقر رجال الأعمال هؤلاء الذين يتورطون في استخدام السياسة في المنظمات. ومن ذلك وعلى سبيل المثال ما ذكره رجل الأعمال البليونير، المتحدث السابق، المرشح السابق لرئاسة الولايات المتحدة إتش روس بيرت H.Ross Perot. إنني لا أريد أي مدير سياسي... بعض من يريدون التفوق على أشلاء الآخرين. كذلك فإن أعداد متزايدة من الناس أصبحوا لا يطبقون وجود السياسة في المنظمات ولذلك تركوا عالم الشركات بالمرّة، وبدءوا العمل لحسابهم الخاص (انظر الشكل 10-11).



شكل (10-11) أجبرته السياسة في المنظمات على أن يعمل لحسابه الشخصي

من منزله الموجود في إحدى ضواحي مدينة واشنطن، ينشر لاك فوهرًا خطابه الشهري: بارتى دايجست Party Digest، الذي يتحدث عن التجارة والأحداث الاجتماعية وقد ترك فوهرًا عمله القديم بعد أن عانى من السياسة في مجال العمل. وهو اتجاه مفضل لدى الكثيرين الآن

## التكتيكات السياسية ما الأشكال التي تأخذها ؟

### Political Tactics What Forms Do they Take?

حتى تستطيع فهم الأساليب السياسية في المنظمات، فلا بد من معرفة الأشكال المختلفة للسلوك السياسي في المنظمات. وبكلمات أخرى: ما الأشكال التي تأخذها السياسات التنظيمية؟ هناك ستة أساليب يكثر استخدامها وهي :

**السيطرة على المعلومات Controlling Access to Information** المعلومات هي دم الحياة في المنظمات، ولذلك فإن التحكم فيمن يعرف ومن لايعرف أشياء معينة يعتبر من أهم طرق استخدام القوة في المنظمة. ومن الممكن السيطرة على المعلومات باختلاق معلومات لا أساس لها من الصحة، أو عن طريق قلب الحقائق Falsifying، ولكن استخدام هذه الأساليب نادر في المنظمات نظراً للآثار السيئة التي تترتب على اكتشاف ذلك الكذب. كما أن هناك أساليب أخرى يمكن استخدامها للسيطرة على المعلومات بهدف تعظيم مكانة الشخص في المنظمة. فعلى سبيل المثال، فإنك قد تحجب المعلومات التي قد تسيء إليك (على سبيل المثال معلومات سيئة عن المبيعات)، كما أنك قد تتجنب الاتصال بالناس الذين قد يسألونك عن معلومات تفضل أن لا تكشفها. كما أنك قد تنتقي المعلومات التي تنشرها، كما أنك قد تغرق الآخرين بمعلومات لا تهمهم بالمرّة. هذه كلها طرق يستخدمها الناس للسيطرة على طبيعة وكم المعلومات التي يتحكمون فيها والتي يرغب الناس في الحصول عليها.

وقد أوضح تحليل إعادة تنظيم بعض أنشطة شركة AT & T - فون ستورز Phone Stores - أنه كان يتم نقل السيطرة على المعلومات عن طريق التعديل المؤثر، والتزييف واختلاق المعلومات من الأساس. وفي الحقيقة فإن الخطة السرية لأحد نواب الرئيس والتي تقوم على تزويد رئيس مجلس الإدارة بمعلومات ناقصة، وغير دقيقة كانت وراء نجاح ذلك النائب في السيطرة على هذه المتاجر.

**تنمية انطباع جيد : Cultivating a Favorable Impression** يهتم من لديهم رغبة في أحكام السيطرة على منظماتهم ببناء صورة جيدة لأنفسهم في أعين الآخرين - بمعنى تحسين انطباع الآخرين عنهم. وقد تأخذ الأنشطة الرامية إلى تحقيق هذا الهدف العديد من الأشكال مثل التخطيط للنجاح Dressing For Success، وربط الشخص نفسه بالنجاحات التي يحققها الآخرون (أو حتى نسبة نجاحات الآخرين إليه)، أو جذب الانتباه إلى ما يحققه الشخص من نجاح وإلى خصائصه الإيجابية.

### قضايا عالمية :

لا يتمتع أي شخص بالنقد، ولكن لدى السعوديين الذات حساسية للنقد السلبي فهم يعتقدون أن النقد السلبي العلمي انتقاص للكرامة - ومع ذلك فإنهم لا يتوقفون، عن نقد أنفسهم في جلساتهم الخاصة للوصول إلى وضع أفضل.

وقد لاحظ الخبراء أن بعض الناس يبذلون جهودهم ليتوافقوا مع منظماتهم، ويعرف هؤلاء بأنهم: حرباء المنظمة Organizational Chameleons كناية عن تلونهم بلون الظروف التي يمرون بها. ويستطيع هؤلاء ببساطة اكتشاف السلوك المناسب للظروف التي يعملون فيها، ثم يغيرون سلوكهم الطبيعي إلى السلوك المقبول مع التأكد من أن الآخرين في المنظمة يعلمون بأنهم يسيرون وفقاً للسلوك المقبول. هذه هي الطرق التي تستخدم لتنمية الصورة الصحيحة للأفراد بهدف زيادة قوتهم في المنظمات.

وأحد التحديات التي تقابل استخدام هذا الأسلوب بنجاح هو أن تتأكد من أن الآخرين لا يعتقدون أن سلوكك هذا مبني على حوافز سياسية. فعلى سبيل المثال فإن التخطيط المبكر للمستقبل أمر مرغوب، ولكن نفس هذا السلوك قد ينظر إليه على أنه مكر إذا كان هناك شك في أن الباعث عليه أمر سياسي. وبالمثل فإن توثيق القرارات الإدارية أسلوب جيد، ولكن ربما تم التعبير عنه بلغة أقل إطرأً - مثل تغطية المؤخرة Covering Your Rear - إذا كان هناك شك في أن الباعث عليه سياسي. وبألفاظ أخرى ، فإن أمرهم الناس في استخدام الأساليب السياسية بحاجة إلى السيطرة على انطباعات الآخرين الخاصة حول الطريقة التي يحاولون بها التأثير في تلك الانطباعات.

**تنمية قاعدة للدعم : Developing a Base of Support** حتى تؤثر على الآخرين بنجاح فإن من المفيد كسب دعم وتأييد الآخرين. فعلى سبيل المثال فإن المديرين قد يحاولون الترويج لأفكارهم قبل عرضها أثناء المقابلات الرسمية، وبذلك يضمنون موافقة الآخرين المبكرة عليها ويتفادون مفاجأة رفض الجمهور لها. وبالطبع فإنه قد يكون من الصعب الحصول على مستمع ذي مكانة مرموقة في المنظمة لتعرض عليه أفكارك، ومع ذلك فلا تدع هذا الخوف يقف في طريق محاولتك للحصول على فرصة عرض أفكار على ذوي المكانة المرموقة بالمنظمة. ومن الأمثلة المهمة لتلك المحاولات أن أحد كبار المديرين المشهورين بالحدق والمتوقع لهم النجاح في شركة لوتس للتنمية Lotus Development Co. اعترف بأنه حاول حفظ حديث يمكن أن تلقىه على رئيس الشركة إذا حدث أن ركب معه المصعد بطريق الصدفة.

افترض أنك حاولت الترويج لأفكارك وأنت حصلت على بعض الدعم. مازال عليك أن تتأكد من أن مؤيديك قد يغيروا رأيهم في المستقبل. كيف يمكنك أن تتأكد من أن

مؤيديك لن يغيروا رأيهم في المستقبل. كيف يمكنك أن تتأكد من أنهم سيحافظون على وعودهم ويدعمونك حتى النهاية؟ إحدى الطرق التي يمكن أن تؤدي إلى ذلك هي توزيع الوعود بالمنظمة - بمعنى أن تقدم خدماتك للعديد من العاملين في المنظمة حتى يشعروا أنهم مدينون لك ويقوموا بسداد هذا الدين في صورة دعم آرائك. وتعتمد هذه العادة على معيار التبادل الاجتماعي، الذي يذكر أن الناس يتوقعوا رد الجميل ممن قدموه إليهم. وإذا كان لنا أن نذكرك بالتعبيرات المختلفة التي تصف هذا المعيار فإن منها: حُك ظهري أولاً وسأحك ظهرك فيما بعد، وصانع المعروف يستحقه. ومن الواضح أن هذا المعيار قوي في المنظمات وفوق كل ذلك فإنك قد تقول لمن قدم إليك معروفًا: إنني مدين لك؛ لتؤكد له أنك على دراية كاملة بما قدمه إليك وأنتك سترد إليه هذا الدين فيما بعد. وباختصار فإن رد الجميل أمر معترف به كما أنه يستخدم لتنمية القوة التي يتمتع بها الشخص في المنظمة.

**لوم وقتال الآخرين: Blaming and Attacking Others** أحد الأساليب السياسية الشهيرة التي تستخدم في المنظمات هو توجيه اللوم إلى الآخرين وقتالهم. وأحد الأساليب الشائعة هو العثور على كبش فداء - وهو شخص يتم توجيه اللوم إليه واعتباره مسئولاً عن فشل الآخرين أو أخطائهم. فعلى سبيل المثال فإن مدير المبيعات قد يرد فشل خطة المبيعات التي وضعها إلى خطأ جوهرى وقع فيه أحد مرءوسيه، حتى ولو لم يكن هذا صحيحاً بالكامل (انظر شكل 11-11). وقد يستخدم أساليب مثل: إن هذا الشخص هو المتهم الحقيقي بارتكاب الخطأ مبعداً بذلك نفسه عن دائرة الاتهام.

ويسمح العثور على كبش فداء للسياسي الماهر أن يبعد - أو على الأقل يقلل ارتباطه بالحالة السيئة التي تواجهها المنظمة. فعلى سبيل المثال يلقي رؤساء الشركات الأقوياء تبعه فشل الشركة على صغار الموظفين، وبذلك يحمون أنفسهم من الطرد، بينما يحصل مرءوسيه على التفرغ والطرد من العمل Get The Ax.



شكل (11-11)

#### العثور على كبش فداء:

تكتيك يستخدم على نطاق واسع ضمن الأساليب السياسية في المنظمات. قليل من الناس يكونون على نفس درجة الوضوح مثل هذا المتحدث بالنسبة لكبش الفداء. ولكن العثور على شخص لتوجيه اللوم إليه عن خطأ الآخرين شائع في المنظمات

وهنا فإنني أرغب في تحويل الاتهامات الموجهة لي إلى شخص آخر

**الانحياز إلى آخرين أكثر قوة:** *Aligning Oneself With More Powerful Others* أحد الطرق المباشرة للحصول على القوة هو الانضمام إلى مجموعة من الأقوياء. وهناك عدد من الطرق للوصول إلى هذا الهدف. فعلى سبيل المثال فإن الشخص الضعيف قد يصبح أكثر قوة إذا كان يحظى بنصح شخص قوي - ويقصد بالقوي هنا: صاحب المكانة الراسخة الذي يستطيع أن يحذره من الأخطاء، ويحمي مصالحه (راجع الفصل السادس).

وهناك أسلوب آخر وهو عقد التحالفات المبكرة - بمعنى ارتباط المجموعات ببعضها لتحقيق بعض الأهداف العامة مثل التخلص من رئيس مجلس الإدارة الحالي. فقد يصبح شخصان أو جماعتان من ذوي النفوذ الضعيف نسبياً أقوياء عن طريق الاتفاق على العمل معاً (راجع الفصل العاشر).

ومن الممكن أن ينحاز الناس إلى ذوي القوة عن طريق الدعم الإيجابي بهدف الحصول على محبة الأقوياء ومساعدتهم، وهو الأسلوب الذي ناقشناه في بداية هذا الفصل تحت عنوان: إدخال السرور على الآخرين. فالاتفاق مع شخص قوي قد يكون إحدى الطرق المؤثرة في جعل هذا الشخص يعتبرك أحد حلفائه. وقد يكون من غير الممكن تجنب تلك التحالفات عند السعي للحصول على الدعم من العاملين بالمنظمة. وباختصار: فإن الحصول على نصح شخص قوي، وتكوين التحالفات، وإدخال السرور على الآخرين من السياسات المؤثرة على اكتساب القوة إذا ما ربط الشخص نفسه بآخرين.

**لعب المباريات السياسية** *Playing Political Games* شبه أحد خبراء القوة والسياسة السلوك السياسي في المنظمات بتجمع مجموعات من اللاعبين في شرك متعدد الدوائر. وبكلمات أخرى: فإن هناك عدداً من الأفراد أو المجموعات التي تحاول التأثير في كثير من الأفراد والجماعات في نفس الوقت. . ما إذاً المباريات السياسية الموجودة في المنظمات؟ يمكننا وصف أربع مجموعات رئيسية من هذه المباريات وهي: مباراة السلطة، ودعم أساس القوة، والتنافس، ثم التغيير. وقد تم تلخيص هذه المجموعات في جدول (2-11) التالي.

**مباريات السلطة:** *Authority Games* تُلعب بعض المباريات التي تسمى: مباريات الثورة على السلطة بهدف رفض السلطة الرسمية، وتلعب المباريات الأخرى التي تسمى: المباريات المعاكسة لمباريات رفض السلطة بهدف التغلب على رفض السلطة. وقد تكون مباريات رفض السلطة معتدلة أو ضعيفة مثل تعمد عدم القيام بالمطلوب، كما قد تكون قوية مثل الثورة الواضحة أو محاصرة مكان العمل. وفي مثل هذه الحالات فإن الشركات قد تقاوم وأحد الطرق التي قد تستخدم في هذه الظروف هي اللجوء إلى استخدام أساليب أشد

جدول 11-2 المماريات السياسية تلخيص لبعض الأمثلة  
هناك الكثير من المماريات السياسية التي يتم لعبها في المنظمات، ويشمل كل منها أشخاصًا مختلفين يلعبون لتحقيق أهداف مختلفة

الممارسة	اللاعبون الرئيسيون	الهدف
مماريات السلطة: - مباراة الثورة على السلطة. - المماريات المعاكسة للثورة على السلطة.	المستويات الادارية الدنيا رجال الإدارة العليا	رفض السلطة الرسمية. التغلب على رفض السلطة الرسمية.
مماريات دعم القوة : - مباراة الرعاية (الدعم) - مباراة التحالف - مباراة بناء الإمبراطورية	أي مرءوس المديرين التنفيذيين المديرين التنفيذيين	ليحسن علاقته - أساس قوته - مع الرئيس. لتحسين علاقة القوة بالتحالف مع الزملاء. لتحسين أساس القوة عن طريق التحالف مع المرؤوسين.
مماريات التنافس (القتال) - مباراة التنفيذين ضد الاستشاريين. - مباراة المنافسة بين نفس المستوى	المديرين التنفيذيين والمستشارين أي جماعات في نفس المستوى.	هزيمة الطرف الآخر والحصول على القوة هزيمة الجماعة الأخرى والحصول على القوة
مماريات التغيير: - مباراة التحذير من الخطأ - مماريات صغار القادة.	المستويات الإدارية الدنيا. المستويات الإدارية العليا.	تصحيح أخطاء المنظمة وقف سيطرة الكبار على المنظمة.

صرامة، والمراقبة الدقيقة للمرءوسين. ولا تحقق هذه الأساليب أي فائدة للطرفين إلا أنها تفتح الباب لتبني أسلوب التفاوض والمناقشات.

**مماريات الرعاية (الدعم):** *Power Base Games* تلعب هذه المماريات بهدف تحسين نفوذ الشخص في المنظمة. فعلى سبيل المثال فإن مباراة الرعاية تلعب مع الرئيس عند ربط المدير الصغير نفسه بأحد نجوم المنظمة الأقوياء أو بأخذ القادة الآخذ نجمهم في الصعود وذلك بهدف أن يكون للاعب المباراة دور ولو محدود في الأحداث الجارية. فعلى سبيل المثال قد يوافق مرءوس ضعيف على مساعدة رئيس قوي (رئيسه مثلاً) باستمرار الولاء له مقابل الحصول على نصحه أو بعض المعلومات أو في مقابل جزء من سلطته أو مكانته. ويفيد

هذا النوع من العلاقة كلا الطرفين. وقد يتم لعب بدور مشابه بين الزملاء. فعلى سبيل المثال فإن الزملاء في نفس المستوى يتفوقون مبكراً في مباراة التحالفات على دعم بعضهم البعض وبذلك تزداد قوتهم نتيجة لاندماجهم معاً. ويطلق على أحد الأنواع الخطيرة من مباريات الدعم اسم: مباراة بناء الإمبراطورية. وفيها يحاول شخص أو جماعة أن يزيد قوته عن طريق المزيد من السيطرة على القرارات المهمة بالمنظمة. وبالتأكيد فإن الوحدات الفرعية تحصل على مزيد من القوة عن طريق السيطرة على الميزانية، والمعدات والأماكن وغيرها من الموارد النادرة أو المرغوبة بالمنظمة.

**مباريات التنافس أو القتال: Rivalry Games** صممت بعض المباريات السياسية لإضعاف الخصوم بالمنظمة. فعلى سبيل المثال فإنه في المباراة التي يلعبها التنفيذيون ضد الاستشاريين، فإن المدير المسئول عن إدارة إحدى الوحدات بالمنظمة يقع في مواجهة مع أحد الاستشاريين المسئولين عن تقديم المعلومات والنصائح للتنفيذيين. فعلى سبيل المثال قد يهمل مشرف بأحد خطوط التجميع النصيحة التي قدمها له أحد القانونيين بشأن كيفية التعامل مع أحد العمال، وبذلك يضعف قوة الإحصائي القانوني.

وهناك مباراة مشابهة يلعبها أصحاب وجهات النظر المتعارضة - أفراد أو جماعات - مع بعضهم بهدف أن يضعف كل طرف معارضيهِ. ويطلق عليها: مباريات التنافس بين نفس المستوى - فعلى سبيل المثال فإن قسم الإنتاج بالمنظمة قد يفضل عدم تغيير المنتجات وخفض تكلفتها بينما يفضل قسم التسويق إضافة منتجات جديدة وخدمة العملاء. والنتيجة أن يحاول كل قسم الحصول على دعم الأقسام الأخرى التي لا تهتم أو تتأثر برأي القسم الآخر. وبالطبع فإن نجاح المنظمة يتطلب تعادل جميع الأقسام، وبالتالي فإن هذه المنافسة تعتبر بعثرة لإمكانات المنظمة الوظيفية. وقد يكسب أحد الأطراف من وقت لآخر، ولكن المنظمة تتحمل الخسارة باستمرار.

**مباريات التغيير: Change Games** هناك عدد من المباريات التي يتم لعبها لإحداث التغيير التنظيمي. فعلى سبيل المثال فإن مباراة إطلاق التحذير تتضمن قيام أحد أعضاء المنظمة سرا بإبلاغ من لديهم القدرة على تصحيح الخطأ بما يحدث في المنظمة، وبذلك يحدث التغيير. وهناك مباراة يتم لعبها على مستوى أعلى يطلق عليها مباراة صغار القادة، وفيها يحاول مجموعة من الثوار التخلص من القيادة الحالية بالمنظمة. وهذا مثال شاذ للثورة. والتغيير الذي يحاول هذا الفريق إحداثه بالمنظمة جوهري وليس بسيطاً. إنه شامل وثابت. وباللغة الحكومية فإنه يعني: الانقلاب أو الإطاحة بنظام الحكم.

وربما تكون بعض الأنشطة السياسية في مصلحة المنظمة (مثلاً مباريات الرعاية أو



الدعم) بينما يتنافى البعض الآخر مع مصالح المنظمة (مثل مباريات صغار القادة). وإذا تم لعب هذه المباريات، فقد يصبح من الواضح أنه رغم أن تأثير هذه الأنشطة محدود بالنسبة للمنظمة، فإنها قد تكون مضرّة جداً في بعض الأحيان. والآن وبعد أن عرفنا أنواع السلوك التي تعكس الأنشطة أو المباريات السياسية في المنظمة، فإننا قد أصبحنا على استعداد للتعرف على الظروف التي يتم فيها لعب تلك المباريات.

### متى يتم لعب المباريات السياسية؟ When Does Political Action Occur

تخيل الظروف الآتية : أنت رئيس منظمة كبرى تتلقى الصدقات والتبرعات وتدير الأموال التي يحتاجها العديد من المشروعات (مثل المحافظة على الأنواع المعرضة للخطر أو الانقراض، وكذلك تقديم مأوى لمن لا مسكن لهم). وقد مات أحد المحسنين وترك في وصيته 10 \$ مليون للمنظمة التي ترأسها لتصرف بالطريقة التي ترغبها. وعندما علم رؤساء المشروعات بهذا التبرع فإنهم جميعاً يبذلون جهودهم للحصول على أكبر جزء منه لمشروعاتهم. وفي هذه الحالة عدد من الخصائص التي تجعلها مسرحاً للمباريات السياسية.

### الظروف التي تثير المباريات السياسية : Conditions Triggering Political Actions

أولاً : هذه الحالة مفعمة بعدم التأكد . وفوق كل ذلك فليس من الواضح الآن أين ينبغي أن تصرف هذه الأموال . فإذا لم يوجد لدى المنظمة أولويات لإتفاق مواردها، فإن المجموعات المختلفة بالمنظمة قد تحاول الحصول على نصيبها باستخدام أي وسيلة متاحة.

ثانياً : فإن هذه القضية تتعلق بالموارد النادرة . ذلك المبلغ لو كان قليلاً (500 \$ مثلاً)، أو كانت القضية تتعلق بشيء قليل الأهمية أو شيئاً متاحاً مثل مساقات الأوراق، فقد يكون الحافز على لعب المباريات السياسية ضعيفاً.

كذلك فإن لدى الجماعات المختلفة بالمنظمة أهدافاً واهتمامات متعارضة، فالجماعة المهمة بحماية الحيوانات البرية الآخذ في الانقراض تنوي خدمة أغراضها، ولكن للجماعة التي تعمل على توفير مأوى لمن ليس لهم مسكن إهتمامات أخرى . وهذه الأهداف المختلفة تزيد احتمال نشوب الصراعات السياسية . لاحظ في النهاية أن احتمال نشوب الصراع السياسي قد ازداد في هذه الحالة نظراً لأن أطرافه على نفس الدرجة من القوة تقريباً . أما إذا لم يكن ميزان القوى متساوياً - بمعنى أن إحدى الجماعات تسيطر على قدر أكبر من الموارد فإن استخدام الأساليب السياسية قد يكون عديم الجدوى لأن الجماعة الأقوى ستتخذ القرار النهائي .

**والخلاصة:** أنه من المتوقع استخدام الأساليب السياسية في الحالات التي تتصف بعدم التأكد، التي يوجد فيها قدر كبير من الموارد النادرة، وإذا كانت الأطراف المتصارعة على نفس المستوى من القوة. (ومن الممكن وجود العديد من هذه العوامل خاصة عدم توازن القوى بين العاملين في حالات أخرى: على سبيل المثال عندما تعطي المديرات مهام إدارية في الفروع الخارجية). للحصول على مزيد من القضايا التي تواجه النساء اللاتي يشغلن وظائف إدارية في الفروع الخارجية انظر الجزء المعنون: بالسلوك التنظيمي حول العالم في هذا الفصل .

**الأساليب السياسية في إدارة الموارد البشرية:** *politics in Human Resource Management* يتركز السلوك السياسي حول الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية مثل تقييم الأداء والاختيار والتعويض عن العمل (شكل 11-12). فعلى سبيل المثال، فإنه أخذًا في الاعتبار وجود قدر من الغموض المرتبط بتقييم أداء الآخرين، فإن البعض قد يعتقد أن تقييم الأداء يعكس اهتمام القوائم بالتقييم أكثر مما يعكس أداء أو سلوك من يتم تقييم أدائه. وبالمثل فإنه عند اتخاذ قرارات في مجال الأفراد، فإن متخذ القرار يهتم بتأثير القرار عليه شخصيًا (مثلًا فإن المدير عند تعيين مدير آخر فيما إذا كان المدير الجديد سيقدم له الدعم أم أنه سيضعه في موقف سيئ) عندما يحاول أداء الأفضل للمنظمة.

وقد سبق أن لاحظنا أن زيادة الرواتب تحفز في الغالب بدوافع سياسية. وبالتحديد فإن البحاثة الذين يجرون تدريبًا يحاكي سلوك الإدارة وجدوا أن المديرين يعطون زيادة كبيرة في الرواتب للأشخاص الذين يهددون بالشكوى إذا لم يحصلوا على تلك الزيادة، خاصة إذا كان لهؤلاء ارتباطات سياسية بالمنظمة. وإذا أخذنا نتائج الدراسات السابقة في مجال إدارة الموارد البشرية مع بعضها، فإننا نستطيع أن نقول: إن طبيعة أنشطة إدارة الموارد البشرية تجعلها مرتعًا خصبًا للأنشطة السياسية.



**شكل (11-12) الموارد البشرية أرض خصبة للأنشطة السياسية:**

تعتبر القرارات الخاصة بالاختيار والتدريب والتعويض والتقييم مهمة ويشوبها نوع من الغموض. ونتيجة لذلك توجد الأنشطة السياسية في هذه المجالات.

## السلوك التنظيمي حول العالم OB Around the World

## المباريات السياسية في مجال اختيار النساء للوظائف القيادية في وحدات المنظمة العاملة في الدول الأجنبية؛

تعتبر الممارسات الخاصة بإرسال أحد المديرين الكبار لإدارة أعمال الشركة بالخارج شيئاً عادياً في ظل العولمة الاقتصادية. ونظراً لأن هذه الوظائف شحيحة في معظم المنظمات في أي وقت فإنها تعتبر فرصة ممتازة للتنمية الشخصية، وهي بالتأكيد طريقاً جيداً للترقية. ونتيجة لذلك فإن هناك منافسة قوية للحصول على تلك الوظائف. ولذلك فإن الإجراءات الخاصة بتحديد من يحصل على تلك الوظيفة مفعمة بالمعاني السياسية. والشكوى من المحاباة والمحسوبية موجودة بكثرة، وهناك أسباب وجيهة لأن نعتقد أن حصول النساء على تلك الوظائف قد يصبح أداة في المباريات السياسية - التي يعتبر فيها الحصول على قيادة أحد فروع الشركة الأجنبية جائزة من المنظمة.

وقد ساعد على وجود هذا الوضع الاعتقاد الشائع بأنه من الممكن تخطي النساء في مثل تلك الظروف لأنهن لا يرغبن في تلك الوظائف. ويخدم هذا الاعتقاد الرجال نظراً؛ لأنهم يحتلون عادة الوظائف القيادية في الشركات الكبرى (راجع الفصل الخامس). كذلك فإن هذا الاعتقاد لا يقوم على حقائق أو حتى ملاحظات قوية. وفي الحقيقة فإن استقصاءً للحاصلين على ماجستير الإدارة من أفضل سبع جامعات أمريكية قد أظهر تساوي الرجال مع النساء في الرغبة في الحصول على وظائف الشركات القيادية خارج أمريكا. وبالإضافة إلى ذلك فإن البحاث اعترفوا بأن الشركات تميل إلى إعطاء القليل من النساء فرصاً قيادية خارج أمريكا. وفوق كل ذلك فإن إثبات نجاح التجربة قد تم بواسطة النساء اللاتي تولين تلك المناصب وليس بواسطة الرجال الذين اتخذوا قرار إرسالهن لقيادة الفروع الخارجية.

وقد وجد هذا أيضاً في الاستقصاء الخاص بممارسات الشركات في مجال إدارة الموارد البشرية أيضاً. فقد وجد أن أربع من كل خمس شركات أمريكية تتردد في - إن لم تتمتع بالكامل عن إرسال النساء للخارج. والسبب الذي أعطته الشركات لذلك هو الخوف من سوء معاملة المديرين الرجال في الدول المضيفة لهن.

أما السؤال الخاص بمدى نجاح النساء في حمل أعباء الوظائف القيادية بالدول الأجنبية فقد فرض نفسه على الدراسات الميدانية. ذلك أنه قد تم استخدام المقابلات المتعمقة لاستقصاء آراء المديرين العاملين بفروع الشركات الأمريكية الكبرى العائدين من تلك المهام. وقد كانت النتائج واضحة، ولكنها عكس المتوقع. فقد كانت المديرات بصفة عامة أكثر نجاحاً من الرجال في تحمل أعباء العمل بالخارج. فقد ذكر 97% من النساء أنهن أدبن وظائف ناجحة في الخارج، وهي نسبة تفوق كثيراً تلك النسبة التي ذكرها الرجال. وبالإضافة إلى ذلك فقد استخدمت مقاييس موضوعية وكانت النتائج واحدة، ومع أن هؤلاء النسوة كن أول دفعة ترسلها الشركات للعمل بالخارج فإن تلك الشركات تخطط لإرسال المزيد منهن بعد النجاح الذي حققته.

ومن المثير أن كون المدير امرأة لم يكن عائقاً لنجاح تجربة عمل النساء في الخارج بل إنه كان ميزة. وهناك العديد من الأسباب الخاصة بذلك وهي:

- أن معظم زملاء النساء كانوا رجالاً، مما أعطاهن مكانة واضحة وزاد رغبة الآخرين في التعرف عليهن. وقد ساعد تميز النساء على تذكرهن بسهولة أيضاً.
- كذلك فإن النساء قد قمن بوظيفة أفضل من الرجال في وضع قرنائهن في مواقف أسهل. ذلك أنهن أظهرن أنه من السهل التحدث إليهن، كما أنهن حققن نجاحاً أفضل في إنجاز العمل وعقد الصفقات.

- أيضًا فإن المعتاد أن النساء الوطنيات لا يحصلن على مكانة اجتماعية مرموقة في أوطانهن، ولكن تلك المكانة تمنح للنساء الأجنبيات. ويعني ذلك أن النساء استفدن من تلك المعاملة الخاصة.
- كذلك فإن المسؤولين في الشركات في الدول المضيفة أدركوا أن إرسال النساء للعمل بالخارج شيء متميز. وقد حملهم هذا على افتراض تميز هؤلاء النساء، مما يساعدهن على الحصول على معاملة حسنة من هؤلاء المسؤولين.

والخلاصة: أن هناك أسبابًا جيدة لأن نتوقع في أن النساء سيكون أكثر نجاحًا من الرجال في العمل خارج الوطن. وإذا أصبح ذلك معروفًا فما تأثيره على الطبيعة السياسية للعمل في إدارة فروع الشركة خارج الوطن؟ إذا كان هناك أي تأثير فإنه قد يرجع إلى أن توقعات نجاح النساء في القيام بتلك الوظائف تشكل تهديدًا للرجال مما يدفعهم للقتال بشراسة للحصول على تلك الوظائف، وهذا يفتح الباب لاستخدام الأساليب السياسية. وفي نفس الوقت فإن كثيرًا من المزايا التي حصلت عليها النساء ترجع إلى وضعهن المتميز في ذلك المجال. وعلى ذلك فكلما زاد عددهن؛ كلما أخذت تلك المزايا في الاختفاء. ومن الواضح أننا نستطيع أن نخمن فقط حول ما يحمله المستقبل في هذا المجال. والشيء الوحيد الواضح أن لدينا أسبابًا عديدة للشك في التساؤلات المثارة حول دور النساء في الإدارة الدولية، وبذلك فإن الأنشطة السياسية المترتبة على حصولهن على تلك الوظائف ستزداد أهميتها في المستقبل.

#### تأثير عمر المنظمة على الأساليب السياسية المستخدمة: *Politics and Organizational Life Span*

من المتوقع أن تختلف الظروف المؤدية إلى استخدام الأساليب السياسية نتيجة لاختلاف عمر المنظمة. وبذلك تختلف قوة ونوع الأساليب السياسية المتوقعة استخدامها في كل مرحلة من مراحل حياة المنظمة. ومن الممكن أن نميز بين المنظمات التي بدأت قريبًا (تلك التي توجد في مرحلة البدء وبداية النمو) وتلك التي وصلت إلى مرحلة النضج، وتلك التي تعيش في مرحلة التناقص. كذلك فإن هناك أنواعًا مختلفة من الأنشطة المتوقعة استخدامها خلال هذه المراحل.

فعندما تكون المنظمة جديدة فقد لا يكون فيها هيكل تنظيمي، وقد يكون ذلك الهيكل محدودًا، كما أن قيادتها تتم وفقًا لفلسفة من أنشأها. وخلال هذه المرحلة فإن من أنشأ الشركة يحصل على قوته السياسية من خلال عرض أفكاره على العاملين كأفكار منطقية. وفي المقابل فإن العاملين يقبلون وجهة نظره الخاصة برسالة المنظمة. وعادة ما يملك منشئ الشركة حرية كاملة للوصول إلى كل المعلومات، وبذلك فإنه يتخذ القرارات وفقًا للقيم الخاصة به. كما أن شرح هذه القرارات يعتبر وسيلة لتأصيل تلك القيم لدى الآخرين في المنظمة، وبذلك يفرض سلطته عليهم ويعني ذلك أن لا مجال للأنشطة السياسية في هذه المرحلة.

وعندما تنضج المنظمات وتصبح أكثر تعقيدًا فإن العمل فيها يوزع على أقسام مختلفة تتصارع فيها الاهتمامات المكتسبة، وهنا فإن الوسائل السياسية المختلفة قد تستخدم للحصول على المزايا المطلوبة. وبالتأكيد فإن العديد من الأنشطة السياسية التي سبق ذكرها (مثل عقد الاتفاقات، واستخدام المعلومات) سوف تستخدم في تلك المرحلة. وعندما

تدخل المنظمات مرحلة الانهيار، فإن الوحدات الفرعية قد تشعر بعدم الأمن، وهنا تتزايد الحاجة إلى استخدام الأساليب السياسية مع تزايد المنافسة بين الأفراد والجماعات للسيطرة على مصادر القوة في المنظمة، وربما لتحقيق التفاف المنظمة حول الظروف التي تمر بها والتحول إلى وضع أفضل. وتزداد حدة عدم التأكيد في فترة تناقص أنشطة المنظمة، وبذلك فإن من المتوقع أن تزداد فيها حدة الأنشطة السياسية. فعلى سبيل المثال فإن المدرسين في مقاطعة كاليفورنيا التي تشهد تناقصاً في الطلب على المدرسين يميلون إلى أن يعيشوا في ظروف تنافسية حادة، وفي مواجهة مع بعضهم أكثر من أي مقاطعة مشابهة تعيش في مرحلة النمو. وبذلك فإن من الواضح أن استخدام الأنشطة السياسية يتأثر بدرجة نضج المنظمة.

### متى توجد أساليب المكر والخديعة بالمنظمات؟

#### Organizational Politics: When Does It Occur?

تنتشر أساليب المكر في كل أقسام المنظمة، ولكن درجة انتشارها ليست متساوية في جميع أرجائها. وبالتحديد فإن أنشطة المكر يحتمل أن توجد في المجالات التي لا توجد فيها سياسات واضحة بالمرة أو توجد فيها سياسات إدارية قاصرة في مجالات مثل: التنسيق بين أقسام الشركة، والترقية والنقل، وتفويض السلطة. أما في المجالات التي تتميز بوجود قواعد وقوانين محددة مثل: التعيين، والفصل؛ فإن أنشطة الخداع تكون عند الحدود الدنيا.

وقد تم استخلاص نتائج مماثلة من أحد الاستقصاءات التي أجريت في مجال الممارسات السياسية في المنظمات. وبالتحديد فقد لوحظ وجود أساليب المكر والخداع بكثافة في الأقسام التي تتبع سياسات إدارية غير محددة بدقة ووضوح مثل: مجالس الإدارة، ومستشاري التسويق. بينما لوحظ وجود هذه الأنشطة في أدنى مستوياتها في الوحدات التي توجد فيها سياسات إدارية محددة بدقة مثل أقسام الإنتاج والمحاسبة. وبالمثل فإنه نظراً للغموض الذي تتصف به بعض وظائف إدارة الموارد البشرية، فإن أساليب المكر وعدم الوضوح قد تظهر عند تنفيذ هذا الوظائف.

### أنت مستشار للسلوك التنظيمي :

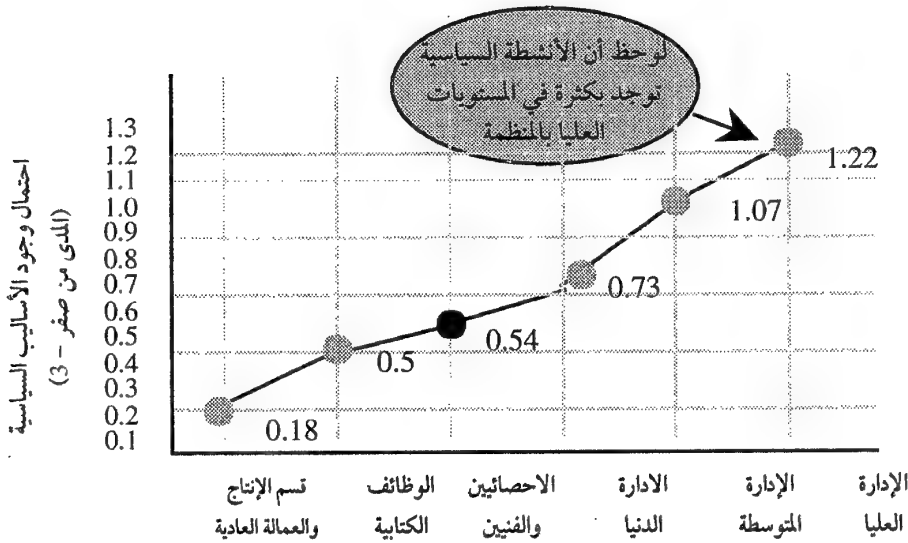
عرض عليك رئيس إحدى الشركات التي تمتلك عددًا من مصانع الأغذية الشكوى الآتية:  
يحدث كثير من الهرج في مواقع الشركة لدرجة أنه يصعب إنجاز الأعمال في بعض الأحيان. وقد لاحظ أن دخل الشركة ثابت منذ عدة سنوات، ويتهم كبار المسؤولين في الشركة الجو السياسي السائد فيها بأنه المسئول عن كل ما هو موجود بالشركة.

1- كيف يؤثر الصراع السياسي في الشركة على أداء الصفوف الأولى من العاملين؟

2- إذا كانت هناك مشاكل سياسية بالشركة ففي أي الأقسام تتوقع وجودها؟

3- ما أشكال السلوك السياسي الأخرى التي تتوقع وجودها في هذه الشركة؟

وإذا ضمت هذه النتائج إلى بعضها فإنها تبرهن على صحة قاعدة معينة وهي: من المحتمل أن تظهر أساليب المكر في الظروف التي تتسم بعدم الوضوح. أما عندما تكون هناك قواعد دقيقة تحدد ما الذي يجب عمله فإنه من غير المحتمل أن يسيء الناس استخدام سلطاتهم باستخدام الأنشطة السياسية (المكر). أما عندما يواجه الناس حالة جديدة تتسم بعدم الوضوح وحيثما تكون قواعد العمل غير واضحة، فإن من السهل تخيل وجود الأساليب السياسية. أين ينشط المناخ السياسي بالمنظمة؟ وبكلمات أخرى: في أي مستوى يعتقد الناس أن الأنشطة السياسية توجد بكثافة أكثر؟ كما هو موضح بالشكل (11-13) فإن العاملين بالمنظمات يدركون أن الأساليب السياسية توجد في المستويات الإدارية العليا بمستويات أعلى منها في المستويات الإدارية الدنيا، وفي الوظائف غير الإدارية. ومن الواضح أنها أعلى ما يكون في قمة الهرم التنظيمي حيث يكون احتمال الحصول على مغنم كبيرة وسوء استخدام السلطة موجودين.



شكل (11-13) توجد الأنشطة السياسية عند القمة

يعتقد العاملون أن احتمال وجود الأنشطة السياسية يكون كبيراً في المستويات الإدارية العليا حيث تكون القواعد الإرشادية غير واضحة وحيث تكون الفوائد المحتملة كبيرة بالمقارنة بها في المستويات الدنيا

### الأخلاق والأنشطة السياسية : The Ethics of Organizational Politics

أحد أهم الآثار السيئة للقوة التنظيمية أنها تفتح الباب أمام الفساد. وحقيقة أنه كلما زادت قوة الفرد؛ كلما كان أكثر ميلاً لاستخدامها لتحقيق أهداف غير أخلاقية. كذلك فإن إستغلال الأفراد الأقوياء والمنظمات القوية للسلطة حقيقة قائمة. ونظراً للتأثير السلبي لهذا

النوع من السلوك، فإن أمهر الناس في استخدام الأساليب السياسية بما فيهم السياسيين أنفسهم يحاولون إظهار أنفسهم بمظهر من يتبع أرقى أنواع السلوك الأخلاقي.

ولسوء الحظ فقد وجد السلوك غير الأخلاقي في المنظمات بشكل غير قليل. فكر على سبيل المثال في تغلب الجشع على الاعتبارات الإنسانية عندما أخفي مانفيلي كوربوريشن Manville Corporation البراهين الدالة على أن استنشاق الأسبستوس يقتل العمال، وعندما فشلت فورد في تصحيح الأخطاء التي تؤدي إلى اشتعال خزان البنزين في السيارة بتو عند اصطدامها بأخرى من الخلف. كذلك فإن الشركات التي تلقى بالنفایات الطبية السامة في الأنهار والمحيطات تغلب مصالحها الخاصة على المصالح العامة.

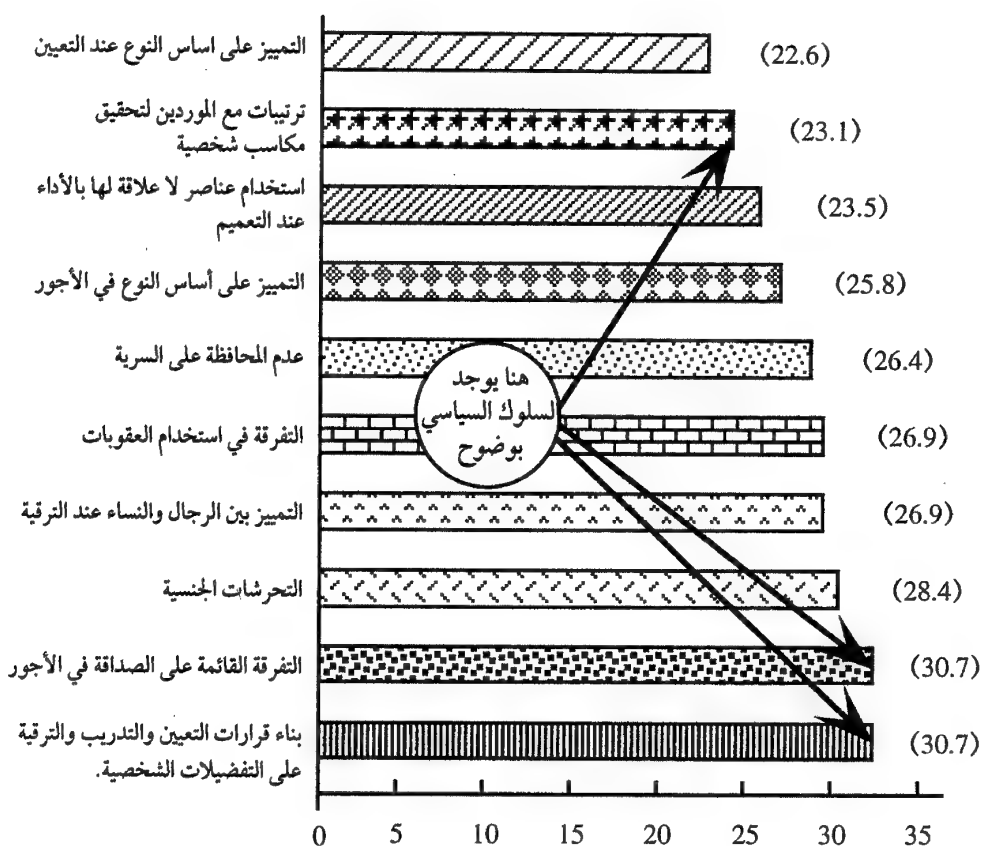
وهذه الأمثلة أكثر شهرة من غيرها، ولكنها ليست شاذة. وفي الحقيقة فإنها غطية أكثر مما نتوقع. وقد قدر أحد الخبراء أن ثلثي أكبر 500 شركة أمريكية تقوم بأعمال غير قانونية أو غير أخلاقية. وأخذاً في الاعتبار مدى المشاكل الأخلاقية المرتبطة بالسلوك التنظيمي، فسنركز هنا على الجوانب الأخلاقية للسياسة.

### الممارسات غير الأخلاقية المرتبطة باستخدام السياسة في المنظمة؟

#### What, If Anything, Is Unethical About Organizational Politics?

منذ عدة سنوات تم استقصاء 1000 من إحصائي إدارة الموارد البشرية عن الالتزام بالأخلاق في مختلف الأنشطة الإدارية. ومن المثير أنه كان من بين الحالات الأخلاقية الخطيرة التي نوه إليها هؤلاء الإحصائيون عدداً من الممارسات السياسية المرتبطة بسوء استخدام السلطة. وتضم هذه الممارسات اتخاذ قرارات الأفراد بناء على المحاباة والعلاقات الشخصية وليس على أساس جودة الأداء، وكذلك تأسيس الفروق في المرتبات على أساس الصداقة. وفي الحقيقة فإن هذين النوعين من الممارسات كانا أكثر الممارسات غير الأخلاقية الخطيرة التي ذكر ما يقرب من 31% من مديري إدارات الموارد البشرية أنهم يواجهونها بكثرة.

وهناك نوع آخر من الممارسات غير الأخلاقية الخطيرة التي ذكر ما يزيد عن 23% من مديري إدارات الموارد البشرية أنهم يواجهونها كثيراً وهو عمل ترتيبات تعود إلى مكاسب شخصية مع الموردين أو مع وكالات الاستشارات. وكما هو موضح في الشكل (11-14) فإن هذه الأنشطة مع غيرها من أنواع السلوك غير الأخلاقي تعتبر تحيزاً، ولكنها ليست على درجة كافية من الوضوح حتى يمكن اعتبارها نشاطاً سياسياً يرمي إلى تحقيق المصالح الشخصية.



شكل (14-11) نسبة من أعطوا الظروف أهمية تتراوح بين 4 و 5 على مقياس مكون من خمس مستويات من الأهمية حيث يساوي الرقم 5 أهمية كبيرة جداً.

وأخذاً في الاعتبار أن الكثير من أنواع السلوك اللاأخلاقية تكون محفزة بدوافع سياسية تهدف إلى خدمة المصالح الشخصية، فليس من المستغرب أن يجد المديرون صعوبة في فهمها. وفي الحقيقة فإن حوالى نصف المديرين فقط ذكروا أنهم نجحوا في تقليص مشاكل مثل التعيين على أساس المحاباة. ونظراً لأن هذا النوع من السلوك يحقق المصلحة الشخصية لمن ارتكبه فإن من الصعب التخلص منه. وعلى العكس من ذلك فإن السلوك اللاأخلاقي غير المحفز بمصلحة شخصية مثل عدم الانتباه إلى شخصية البيانات، يكون من السهل التخلص منها، نظراً لأن تلك المخالفة لا تخدم مصلحة وظيفية أو شخصية لمرتكبها.

وغالباً ما لا يكون المديرون على علم بالتحيز الذي تتضمنه أنشطتهم السياسية. وبدلاً من ذلك فإنهم يردون تصرفاتهم إلى تأثير اتجاهات وسلوك رؤسائهم. وبالتحديد فإن 10% من المديرين ردوا تصرفاتهم إلى ضغوط سياسية، بينما أرجع 56% منهم هذه



التصرفات إلى اتجاهات وسلوك كبار المديرين بالشركة. وقد وجهوا لومهم بانتظام إلى رجال الإدارة العليا عن الحالات التي يوجد فيها سلوك غير أخلاقي، ولكنهم اعترفوا بأن الإدارة العليا ملتزمة بالسلوك الأخلاقي. وبالرغم من هذا الالتزام فإن الشركات تتجاهل الطاقة التي يملكها مديرو إدارات الموارد البشرية وقدرتهم على ترويج القيم الأخلاقية التي تعتقها الشركة بين العاملين. وغالبًا ما تركز الشركات على استخدام هؤلاء المديرين في تحديث معلومات العاملين القانونية المتعلقة بالموارد البشرية.

وعلى أن ندرك أن الأخلاقيات تتجاوز مجرد الالتزام بالقوانين، وأن المجتمع يتوقع من الشركات أكثر من مجرد الالتزام بالحد الأدنى من الأخلاق في تعاملاتها. ولهذا الأسباب- وبصرف النظر عن نجاح الشركة في الأجل الطويل- فإن على مديري إدارات الموارد البشرية أن يساعدوا على غرس القيم الخاصة بضرورة تأسيس قرارات الموارد البشرية على الأداء لا على العلاقات الشخصية. وأخذًا في الاعتبار المشاكل الجوهرية التي يمكن أن تواجهها الشركات التي تزيد فيها نسبة الأنشطة السياسية، فلا بد من التعرف على الطرق التي يمكن أن تقلل هذا السلوك. ومن الممكن مراجعة الجدول (11-3) للتعرف على بعض الطرق المستخدمة لذلك الغرض.

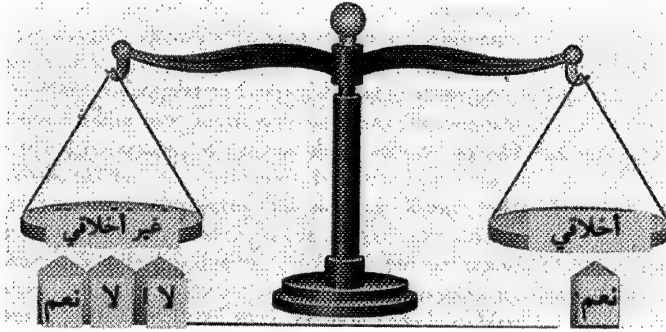
الجدول (11-3) كيف تقاوم أساليب المكر والخداع المستخدمة في المنظمات؟

قد يكون التخلص من هذه الأساليب بالكامل مستحيلًا، ولكن بإمكان المديرين التحكم في آثارها. وفيما يلي تلخيص لبعض الأساليب الناجحة

المقترح	الوصف
- توضيح التوقعات المرتبطة بالوظيفة.	- ينمو السلوك السياسي (المكر) في الظروف التي تتميز بعدم الوضوح. وكلما قلل المديرين الغموض عن طريق تحديد واجبات الموظف كلما قل احتمال ظهور هذا السلوك.
- الاتصالات المفتوحة.	- من الصعب على العاملين تحقيق أهدافهم على حساب أهداف الشركة عندما تكون الاتصالات مفتوحة أمام الجميع. ذلك أنه من الصعب إخفاء أي شيء في ظل النظم المفتوحة.
- كن قدوة حسنة	- يقلد العاملون سلوك كبار المديرين، ولذلك فإن المدير الذي يجاهر باتباع السلوك السياسي يشجع نشر هذا السلوك بالمنظمة.
- لا تغمض عينيك على من يلعب هذه الأدوار.	- واجه العامل الذي يحاول نسبة جهود الآخرين إليه فوراً. ذلك أنك ان تفعل ذلك فإنك تقنع الآخرين بأن هذا السلوك مقبول.

## تقييم أخلاقيات السلوك السياسي: Assessing the Ethics of Political Behavior

لا توجد طرق دقيقة لتحديد ما إذا كان نشاط معين أخلاقي أم لا، ولكن هناك بعض الإرشادات المفيدة في هذا المجال. ومن الممكن مراجعة الشكل (11-15) للتعرف على بعض الأسئلة المتعلقة بتقييم مدى أخلاقية أي سلوك سياسي في المنظمة



- |   |   |   |
|---|---|---|
| السؤال رقم (3)<br>هل تمشي الأنشطة مع معايير العدالة والأصاف؟ هل هي عادلة؟ | السؤال رقم (2)<br>هل تحترم الأنشطة السياسية حقوق من سيتأثرون بها؟ | السؤال رقم (1)<br>هل سيثجع الأسلوب السياسي السلوك الأناني (على العكس من تنمية أهداف المنظمة؟) |
|---|---|---|

## شكل (11-15) الإرشادات لتحديد الأنشطة الأخلاقية

تقييم أخلاقية السلوك قضية معقدة، ولكن الأسئلة الثلاثة المذكورة هنا تعطينا مؤشرات جيدة. توضح الخريطة الموجودة المسار الواجب اتباعه حتى نتحقق من أن النشاط أخلاقي.

**هل ينمي السلوك الاهتمامات الشخصية؟** أولاً هل ينمي الأسلوب السياسي المصالح الشخصية فقط أم أنها تساعد أيضاً على تحقيق مصالح المنظمة؟ فإذا كان الأسلوب ينمي المصالح الشخصية فقط فقد يعتبر غير أخلاقي. وعادة ما تفشل الأساليب السياسية في تحقيق أهداف المنظمة. ولكن تلك القاعدة قد لا تصدق في كل الأحوال. افترض على سبيل المثال أن مجموعة من كبار المديرين يتخذون دائماً قرارات سيئة تؤدي إلى خسارة المنظمة. فهل تعتبر الأساليب السياسية التي تؤدي إلى الإطاحة بتلك المجموعة عمل غير أخلاقي؟ قد تكون الإجابة هنا لا. وفي الحقيقة فإن الأساليب السياسية التي تصمم لتحقيق مصلحة المنظمة ككل قد يكون لها مبرر طالما أنها تتم وفقاً للقانون. ذلك؛ لأنها تتم لتحقيق أفضل ما تشده المنظمة.

**هل يتم احترام خصوصيات العاملين؟** هل تحترم الأنشطة السياسية خصوصيات المتأثرين بها؟ بصفة عامة فإن الأنشطة التي تنتهك خصوصيات العاملين تكون غير أخلاقية. فعلى سبيل المثال فإن الحيل السياسية القدرة المبنية على التجسس (التجسس على الهاتف مثلاً) لا تعتبر غير قانونية فقط، بل إنها غير أخلاقية أيضاً، لأنها انتهكت حقوق الأفراد في أن تكون لهم خصوصياتهم.

وكما قد تعلم فإن القانون قد يسمح لرجال البوليس السري باستعمال أساليب فيها انتهاك لخصوصيات البعض بهدف حماية مصلحة هامة للمجتمع. ومع ذلك فليس من السهل الموازنة بين الأخطار المترتبة على انتهاك حقوق الأفراد والمصالح المحققة لمصلحة للمجتمع. وبالتأكيد فإن اتخاذ مثل هذا القرار يتضمن في حد ذاته سوء استخدام السلطة. ولذلك فإن المجتمع يعطي حق اتخاذ مثل ذلك القرار إلى إحدى المحاكم العليا التي توازن بين مصلحة الفرد والمجتمع بصفة عامة.

**هل هذه الأنشطة عادلة؟** هل تتمشى الأنشطة مع معايير العدالة والإنصاف؟ أي نشاط سياسي يحقق منافع لأحد الأطراف على حساب الطرف الآخر يكون غير أخلاقي. ومن أمثلة ذلك دفع مرتب للعامل أعلى من مرتب زميله الذي يحمل نفس المؤهلات. وغالباً ما تكون المعايير الخاصة بالمعاملة العادلة غير واضحة. ولذلك فليس من المستغرب أن يستخدم كبار المديرين في بعض الأحيان سلطاتهم لإقناع الآخرين (وأنفسهم!) بأنهم اتخذوا قراراً معيناً خدمة للعدالة. وبلغة أخرى فإنهم يهدفون إلى تطبيق ما يبدو أنها قواعد عادلة لتحقيق مصالح شخصية على حساب الآخرين. وبالطبع فإن هذا سوء استخدام للسلطة.

بل أننا أحياناً ما نفكر في حالات قد يكون فيها مبرر لمخالفة المعايير الخاصة بالعدالة. فأحياناً يعطي المديرون العمال ذوي الأداء المنخفض زيادة في الراتب أملاً في أن يحفزه ذلك إلى بذل مزيد من الجهد. ففي هذه الحالة فإن مبدأ العدالة الذي يقرر أن أجر العامل مرتبط بمقدار مساهمته في أداء المنظمة قد تمت مخالفته، ولكن المدير قد يجادل بأن هذه الزيادة حققت مصلحة المنظمة والعامل. وبالطبع فإن ذلك قد يتم النظر إليه على أنه سلوك غير عادل خاصة من جانب العمال الذين لم يعاملوا بمثل هذا السخاء. ومن الواضح أننا لن نستطيع حل هذه القضية المعقدة هنا. وكل ما نريد أن نقرره هنا هو أن السلوك الأخلاقي يتضمن التمسك بالمعايير الأخلاقية، ولكن مخالفة هذه المعايير قد يكون لها ما يبررها في بعض الأحيان.

وكما هو متوقع فإن معظم القضايا التي تتضمن جوانب أخلاقية تكون معقدة. ولذلك فمن الواجب أن يتم تقويم التأثير المحتمل لاستراتيجية لها جوانب سياسية باستخدام الأسئلة التي ذكرت هنا. فإذا بدا أن النشاط أخلاقي بناء على إجابات تلك الأسئلة، فربما يكون مقبولاً في هذه الحالة. أما إذا ظهرت تساؤلات حول أخلاقية النشاط، فإن من الواجب اتخاذ إجراء بديل.

## ملخص الفصل الحادي عشر

والقدرة على إنزال العقاب به، كذلك فإنها تضم القوة الشرعية التي تعتمد على حقه الوظيفي. ومن بينها أيضاً السيطرة على المعلومات الهامة. كذلك فإن هناك مصدراً رئيسياً ثانياً لقوة الفرد وهو: خصائصه وسماته الشخصية. ويتضمن هذا النوع قدرته على استخدام الإقناع المنطقي باستخدام الحقائق والجدل المنطقي، وكذلك القوة النابعة من الخبرة المتميزة التي يمتلكها، ومن تفوقه في مجال المعرفة. ومنها كذلك حب الآخرين له ورغبتهم في الارتباط به، أو محبة الآخرين له كرئيس أو قائد. وأخيراً: فإن الجاذبية الشخصية تعتبر من بين تلك المصادر.

(5) وصف المدخلين الرئيسيين لتنمية قوة الوحدات الفرعية في المنظمة وهما: مدخل السيطرة على الموارد، ومدخل التوقعات الاستراتيجية:

يقوم مدخل السيطرة على الموارد على افتراض تلك الوحدة الفرعية لموارد تنظيمية مهمة. أما مدخل التوقعات الاستراتيجية فإنه يقوم على أساس أن لدى إحدى الوحدات الفرعية القدرة على السيطرة على أنشطة وحدة أو وحدات أخرى. ويمكن زيادة هذه القوة عن طريق تخفيض مستوى عدم التأكد الذي تواجهه الوحدة الأخرى، أو شغل وضع وظيفي في دائرة اهتمامات المنظمة. أو أداء الوظائف التي لا تستطيع الوحدات الأخرى القيام بها.

(6) وصف وتحديد المقصود بتأسيس أنشطة المنظمة، وأين ومتى يتوقع أن يوجد:

قد يتضمن تأسيس أنشطة المنظمات أساليباً مثل توجيه اللوم إلى الآخرين، والسيطرة على طرق الحصول على المعلومات، وتنمية قاعدة دعم من بين العاملين بالمنظمة، والارتباط بشخصيات قوية في المنظمة. وربما تتضمن هذه الأساليب لعب أدوار سياسية مثل تأكيد السلطة على مجال معين، ودعم أساس القوة التي يمتلكها الشخص، ومواجهة المنافسين، ومحاولة نشر التغيير التنظيمي، وتوجد هذه الأنشطة عادة في الظروف التي تتميز بالغموض (مثل

(1) التفرقة بين النفوذ الاجتماعي، والقوة، وتأسيس أنشطة المنظمة:

عندما يحاول شخص التأثير على سلوك شخص آخر ليسير في اتجاه معين فإن الشخص الأول يمارس ضغطاً اجتماعياً على الشخص الثاني. أما مفهوم القوة فإنه يعني: القدرة التي يملكها شخص لتحويل سلوك أو اتجاه آخرين إلى اتجاه معين. أما اتباع سلوك لا يحظى بموافقة المنظمة لتحقيق مصلحة شخصية عن طريق التأثير على الآخرين فإنه يسمى مكر أو تسييس أنشطة المنظمة.

(2) وصف الأنواع الرئيسية للنفوذ الاجتماعي : Social Influence

ربما يأخذ النفوذ الاجتماعي محاولة الإقناع المنطقي، ومخاطبة التطلعات الشخصية، والاندماج، وإدخال السرور على الآخرين، والتبادل، ومخاطبة خصائص الشخصية، وبناء الاتفاقات، واستخدام القانون، والضغط.

(3) وصف الظروف التي يستخدم فيها كل نوع من أنواع النفوذ الاجتماعي:

هناك العديد من الأساليب التي يفضل استخدامها للتأثير على المديرين في المستويات الإدارية العليا، (مثل أخذ نصيحتهم، وإدخال السرور عليهم). أما بالنسبة للمستويات الإدارية الدنيا فإنه يفضل استخدام أساليب مخاطبة تطلعاتهم، والضغط عليهم على سبيل المثال. أما بالنسبة للمستويات الإدارية المتماثلة فإن تبادل الآراء أو المصالح ومخاطبة الخصائص الشخصية من بين الأساليب التي تستخدم بين أفراد تلك المستويات. وبصفة عامة فإن الأساليب المفتوحة التي تقوم على الاستشارات وأخذ الرأي مفضلة على الأساليب التي يعتمد على القوة والقهر.

(4) وصف الأنواع المختلفة لقوة الفرد في المنظمة:

تستمد قوة الفرد من قوته الوظيفية. وهي بذلك تشمل قوة الإثابة والقهر أو القدرة على السيطرة على أنواع التعويض عن العمل التي يهتم بها العامل،

(7) شرح القضايا الأخلاقية الأساسية المتعلقة بتسييس أنشطة المنظمة،

ربما كان تسييس المنظمة أخلاقياً إذا قام على تفضيل مصالح المنظمة على مصالح الأفراد، وعلى احترام حقوق الأفراد، وتم في ضوء معايير العدالة والمساواة السائدة. ومن الممكن التحكم في الآثار السيئة باستخدام أساليب مثل توضيح التوقعات الوظيفية، وفتح قنوات وإجراءات الاتصال، والقدرة الحسنة، وعدم إغماض العين على من يلعبون تلك المباريات.

عدم وجود قواعد عمل واضحة لأداء وظائف المنظمة). كذلك فإن هذه الأنشطة توجد عندما يسود عدم التأكد بالمنظمة، وعند اتخاذ قرارات تتعلق بموارد هامة ونادرة في المنظمة، وعندما تكون اهتمامات المجموعات المكلفة باتخاذ تلك القرارات متصارعة، بينما أفرادها من نفس المستوى الإداري: وهذا هو الوضع في قسم إدارة الموارد البشرية، وفي المنظمات التي تعيش في مرحلة النضج في دورة حياة المنظمة.

### أسئلة للمناقشة:

- (1) افترض أن أستاذك سألك أن تؤدي الواجب المنزلي مرة ثانية. اشرح مختلف مصادر القوة التي يمكن أن يستخدمها للتأثير على سلوكك في هذه الحالة.
- (2) استخدم مدخل السيطرة على الموارد، ومدخل التوقعات الاستراتيجية كأساس لوصف الفروق في القوى بين المجموعات الفرعية في المنظمات التي لك صلة بها.
- (3) اشرح الحيل والأساليب السياسية التي قد يستخدمها بعض العاملين لاكتساب مزايا ترتبط بالسيطرة على شخص آخر.
- (4) افترض أنك مدير إدارة الموارد البشرية. فهل من المتوقع أن تكون معدلات استخدام الأساليب السياسية في قسمك أعلى منها في الأقسام الأخرى أم لا؟ لماذا؟ وإذا كان من المتوقع زيادتها فما هي أهم الأشكال المتوقعة أن تأخذها تلك الأساليب.
- (5) ادعم أو فند العبارة الآتية: يعتبر استخدام القوة في المنظمات عمل غير أخلاقي.
- (6) قد لا يكون من الممكن التخلص من استخدام السياسة في المنظمة، ولكن قد يكون من الممكن إدارة هذه الأساليب والسيطرة على آثارها. اشرح بعض طرق التعامل مع استخدام الأساليب السياسية في المنظمات والسيطرة على آثارها.

### تطبيقات الفصل الحادي عشر:

#### حالة عملية:

جرافة شركة فولكس واجن (VW) Ferdinand Piëch Volks wagen (VW) فردناند بيخ

تعتبر سيارة البيتل التي أنتجتها شركة فولكس واجن عمل ناجح بكل المقاييس . فقد أدهشت أجهزة الاعلام والعملاء باحتياطات الأمن وبالشكل الذي يسبى العيون بالإضافة إلى سعرها المنخفض . ولا يستطيع محاسبو الشركة إحصاء خطابات الثناء على السيارة التي اجتذبت العملاء مرة ثانية إلى صالات عرض الموزعين والتي خرج منها العملاء يقودون هذه السيارة والسيارات الأخرى التي أنتجتها الشركة . ونتيجة لهذا النجاح حققت الشركة أرباحاً بلغت 2 بليون دولار سنة 1998م التي ظهرت فيها السيارة الجديدة بعد أن عانت من خسائر قدرها 1.1 بليون دولار سنة 1993 ولم يخف على رجال الصناعة أن هذا التحول المدهش قد تحقق بفضل جهود رئيس مجلس إدارة الشركة فردناند بيخ.

ذلك أن لبيخ سجل رائع في مجال صناعة السيارات بالمانيا. ففي الستينات أوصل شركة بورش إلى قيادة صناعة سيارات السباق. وخلال السبعينات والثمانينات جعل شركة أودي قائد التكنولوجيا بواسط ابتكارات مثل كواترو التي تعمل بنظام الدفع الرباعي أو الكامل والتي تستخدم في جميع الأوقات. وفي ضوء هذا السجل الحافل بالنجاح فليس من المدهش أن يكون هدف لبيخ بشركة فولكس واجن هو تحويل الشركة من منتج للسيارات الجماهيرية إلى واحدة من الشركات التي تنتج أفضل الماركات احتراماً في العالم. ولك أن تعجب من وصف بعض قدامى الموظفين لهذا النجاح بأنه تحقق بطريقة استبدادية.

ومن الممكن أن تتوقع أن يكون من يتحدى طريقة لبيخ شخص يبحث عن وظيفة أخرى. وحتى يزيد لبيخ قوته تخلص من عدد كبير من كبار المديرين الذين أظهروا أي تردد في إعطائه التأييد الكامل. وقد تخلص من 20 منهم في السنوات الثلاث الأولى من عمله بالشركة. وحتى يتأكد من إحكام السيطرة على الشركة فقد خفض عدد أعضاء مجلس الإدارة إلى خمسة أعضاء بدلاً من تسعة، ثم عين نفسه رئيساً لذلك المجلس. وفي معظم الأحوال فلا يتكلم أحد في جلسات المجلس خوفاً من حدوث مواجهة بينه وبين لبيخ تؤدي إلى طرده. ولذلك فإن المقابلات تنتهي بسرعة نظراً لأن من يقولون نعم هم الذين يشاركون في الحديث فقط.

وقد أعطى ذلك الحرية الكاملة لبيخ ليقوم بزيارات مفاجئة لمواقع العمل بالشركة، بما في ذلك تسلقه لمصنع وولفسبرج الذي وضع العاملين فيه في حالة حذر دائم محفزين بالرعب. وعندما يوجد في المصنع فإنه قد ينهمك في الإنتاج، والبحوث والتطوير، والشراء، وهي الوظائف التي لا يتحمل أعباء الرقابة الكاملة عليها. وعلى العكس من ذلك فإن أعباء هذه الوظائف يتحملها عدد من المديرين المستقلين في الشركات الأخرى. وقد كانت قبضته على الشركة قوية لدرجة أنه منذ عدة سنوات قدم مديروا الشركة شكوى مفتوحة لرئيس مجلس إدارة الشركة في ذلك الوقت - كلاوس ليسن - يتهمون فيها لبيخ بالسلوك الاجتماعي العدواني.

ولم تكن علاقة لبيخ برؤساء العمال جيدة أيضاً، ذلك أن سيطرته عليهم كانت تقوم على مبدأ (تبادل المنفعة). وقد احتفظ بولاء قوة العمل منذ أن كان يدير شركة أودي عن طريق عدم تسريح أي عامل حتى في أحلك أيام الكساد كما حدث أثناء عام 1993م عندما كان من الممكن الاستغناء عن 30000 عامل. وفي المقابل فإن على ممثلي العمال - الذين يكونون بحكم القانون الألماني نصف أعضاء مجلس المستشارين. أن يدعموه في كل ما يقوم به بما في ذلك شراء شركات السيارات الأخرى مثل شركة لومبورجيني (وهو قرار كانت الحكمة فيه محل تساؤل).

كما أن الخبراء أيضاً يشكون في إمكانية استمرار الشركة في النجاح في ظل القبضة الحديدية لفردناند لبيخ. ومع أن الخبراء قد أطلقوا على لبيخ أنه أفضل وأذكى رئيس مجلس إدارة في عالم الأعمال هذه الأيام وأنه أكثرهم تطلعاً للمستقبل، فإن الكثيرين يعتقدون أن شركة فولكس واجن ستكون في وضع أفضل إذا خفف لبيخ من قبضته الحديدية عليها وسمح للشركة بأن تعيش في وضع متوازن، وهو وضع يمكن تحقيقه بانتشار القوة في جميع أرجاء المنظمة. وإذا أخبرت لبيخ بذلك، فإنه سيبدأ في تحريك رجله بسرعة ثم يوجهك إلى الباب - كناية عن طرد من يوجه إليه أي نصيحة.

## أسئلة :

- (1) علي أي أنواع القوة يعتمد فردناند بينخ في إدارته لشركة فولكس واجن؟
- (2) هل يقوم بينخ بلعب أدوار سياسية بشركة فولكس واجن؟ إذا كانت الإجابة نعم فما تلك الأدوار؟
- (3) ما الذي سيحدث بالشركة إذا تركها بينخ فجأة؟
- (4) ما الظروف التي ساعدت بينخ على إحكام سيطرته على إدارة شركة فولكس واجن؟

## تدريب سلوكي :

ما نوع القوة التي يستخدمها المشرف عليك؟

أحد الطرق التي يمكن استخدامها للتعرف على النفوذ الاجتماعي أن تستخدم استقصاءات تسأل فيها الناس أن يصفوا سلوك رؤسائهم. وستعطي النماذج المستقرة للإجابات إشارة قوية إلى نمط القوة التي يستخدمها هؤلاء الرؤساء للتأثير على مرءوسيههم. وتشبه الاستقصاءات المذكورة الاستقصاء التالي. أكمل هذا الاستقصاء لتأخذ فكرة عن نوع النفوذ الاجتماعي الذي يستخدمه رئيسك.

## توجيهات :

وضح درجة موافقتك أو عدم موافقتك على كل جملة من الجمل الآتية بالمقارنة بسلوك رئيسك الحالي. استخدم المقياس المدرج التالي، مع ملاحظة أن :

1 = موافق جدًا 2 = موافق 3 = محايد 4 = غير موافق 5 = غير موافق إطلاقًا

اختر الرقم الأكثر تناسبًا مع كل حالة. ثم احصل على الدرجة العامة لإجاباتك باستخدام التوجيهات المذكورة فيما بعد.

يمكن لرئيسي أن :

- (1) يقترح زيادة راتبي.
- (2) يكلفني بأعمال أكرهها.
- (3) أن يراني وقد حصلت على الترقية التي أرغب فيها.
- (4) يجعل حياتي في العمل غير مطابقة.
- (5) أن يتخذ القرارات الخاصة بكيفية أداء الأعمال.
- (6) يزودني بنصائح مفيدة عن كيفية أداء عملي بطريقة أفضل.
- (7) يجعلني أفهم أهمية أداء العمل بطريقة معينة.
- (8) يجعلني أعجب به.
- (9) يجعلني أتقاسم معه معارفه الوظيفية الواسعة.
- (10) يجعلني أعجب بالأشياء التي يدعمها.
- (11) يجعلني أكتشف أشياء لا أعرفها أي شخص آخر.
- (12) يشرح الأشياء بمنطق مما يشوقني للقيام بها (أي بمنطق أود أن أملكه)؟
- (13) يمتلك بيانات حيوية عن المنظمة.
- (14) يقاسمني رؤيته الواضحة عما يحمله المستقبل للشركة.
- (15) يعرض الحقائق التي يحتاجها بطريقة تقنعك برأيه في قضية معينة.
- (16) يضعني في حالة رضا كامل عندما يتصل بي.

**طريقة حساب الدرجات :**

- (1) أضف الأرقام الموجودة أمام الجمل 1، 3 لتحصل على درجته في القدرة على الإثابة (التعويض).
- (2) أضف الأرقام الموجودة أمام الجمل 2، 4 لتحصل على درجته في مجال القدرة على القهر.
- (3) أضف الأرقام الموجودة أمام الجمل 5، 7 لتحصل على درجته في مجال القوة المستمدة من الشرعية.
- (4) أضف الأرقام الموجودة أمام الجمل 6، 9 لتحصل على درجته في مجال القوة المستمدة من الخبرة.
- (5) أضف الأرقام الموجودة أمام الجمل 8، 10 لتحصل على درجته في مجال القوة المستمدة من الرغبة في الانتساب إليه.
- (6) أضف الأرقام الموجودة أمام الجمل 11، 13 لتحصل على درجته في مجال القوة المستمدة من المعلومات.
- (7) أضف الأرقام الموجودة أمام الجمل 12، 15 لتحصل على درجته في مجال القوة المستمدة من الإقناع المنطقي.
- (8) أضف الأرقام الموجودة أمام الجمل 14، 16 لتحصل على درجته في مجال القوة المستمدة من الجاذبية الشخصية.

**أسئلة :**

- (1) في أي أنواع القوة حصل رئيسك على أعلى الدرجات وأدناها؟ هل تتمشى هذه الدرجات مع تنبؤاتك السابقة حوله؟
- (2) هل يتطابق سلوك رئيسك مع الدرجات التي حصل عليها؟ وبلغه أخرى: هل تصدق عليه الأوصاف التي وردت في ذلك الكتاب؟
- (3) ما توقعاتك إذا طلب من رئيسك إجابة هذه الأسئلة بالإشارة إلى سلوكك أنت؟
- (4) أي من أشكال النفوذ الاجتماعي الثمانية أكثر شيوعاً وأقل شيوعاً؟ لماذا؟

المصدر : Adapted From Schriesheim & Hinkin, 1990.

**تدريب جماعي :**

التعرف على الأساليب السياسية بالمنظمات عند رؤيتها.

من الطرق الجيدة للتعرف على استخدام الأساليب السياسية في المنظمات أن تتدرب على هذه الأساليب ثم تحاول أن تتعرف عليها عندما يمارسها الآخرون. وكلما تدربت عليها كلما أصبحت أكثر قدرة على حماية نفسك منها.

**إرشادات :**

- (1) قسم الفصل إلى مجموعات يتكون كل منها من أربعة طلاب.
- (2) ينبغي أن تختار كل مجموعة، بطريقة عشوائية، أحد التكتيكات السياسية الأساسية الستة التي تم وصفها في هذا الفصل بما فيها الأساليب التي ذكرت في الجدول (11-2).
- (3) يتقابل أعضاء كل فريق لمدة نصف ساعة. يجهز كل فريق مشهد مسرحي قصير يمثل فيه الأعضاء أحد الأساليب السياسية. وينبغي أن تكون هذه المشكلة حقيقية قدر الإمكان، ولم تكتب



ببساطة لمجرد الشهرة. وبلغة أخرى فإنه ينبغي عرض الأساليب السياسية كما يتوقع رؤيتها في المنظمة.

(4) ينبغي أن تأخذ كل جماعة دورها في عرض مشهدها على الفصل كله. يمكنك أن تعلن الظروف التي سيتم فيها عرض المشاهد. يمكنك أيضاً أن تعلن وتعطي جوائز لأصحاب المشهد الأفضل. كذلك بإمكانك أن تحتفظ بالنصوص في يدك. فأهم شيء هو إظهار الأسلوب السياسي كما هو في الواقع.

(5) بعد عرض كل جماعة مشهدها، يقوم الفصل بوصف الأسلوب الذي استخدمته هذه الجماعة. وينبغي أن يقود هذا إلى التعرف على الإشارات التي وردت في المشهد وساعدت على التعرف على الأسلوب المستخدم وكذلك مناقشة الأشياء الإضافية الأخرى التي كان بالإمكان استخدامها لتوضيح هذا الأسلوب.

### أسئلة للمناقشة :

- (1) ما درجة نجاح الفصل في وصف الأساليب السياسية المختلفة؟ هل كانت بعض الأساليب أصعب من الأخرى عند العرض والتوضيح؟
- (2) بناءً على المشاهد التي تم عرضها أي الأساليب أكثر احتمالاً لأن يوجد في المنظمات؟ ما الظروف التي يمكن أن توجد فيها تلك الأساليب؟
- (3) أي الأساليب السياسية أكثر سلبية؟ لماذا؟
- (4) كيف يمكن التغلب على آثار الأسلوب المذكور في السؤال السابق باستخدام الإرشادات الموجودة في القائمة (11-3).

## مصطلحات الفصل الحادي عشر

يقبلها الآخرون.	القوة Power : القدرة على تغيير سلوك واتجاهات الآخرين في الاتجاه المطلوب.
القدرة على التعويض Reward Power :	السياسة التنظيمية Organizational Politics :
قوة مستمدة من قدرة المدير على تعويض تابعة عن السلوك المرغوب.	استخدام السلطة بطريقة غير شرعية لحماية أو تحسين مصالح الفرد أو الجماعة.
القوة المستمدة من المعلومات Information Power :	إدخال السرور على الآخرين Ingratiation :
تربط بقدرته المدير على تزويد تابعة بالمعلومات التي يحتاجها لأداء وظيفته.	إجراءات تستخدم لجعل الآخرين يقومون بما تريد عن طريق تحسين مزاجه، أو جعله أكثر حباً لك.
دعم قوة العاملين Empowerment : عبارة عن نقل السلطة والمسئولية من المديرين إلى العاملين	القوة المستمدة من الوظيفة Position Power :
نظرية التوقعات الاستراتيجية Strategic Con-tingencies Model : إنها وجهة نظر تشرح القوة بأنها قدرة الوحدات الفرعية على السيطرة على أنشطة الوحدات الأخرى. وترى أن قوة الوحدة تزيد إذا استطاعت تلك الوحدة تخفيض مستوى عدم التأكد	القوة الشرعية Legitimate Power : الفرد المستمدة من وظيفة المدير في المنظمة؛ بمعنى أنها القوة المرتبطة بوظيفة المدير التي يعترف بها أو

ويتبعونه مع محاولة التأكد من أن الآخرين يعلمون بأنهم يعلمون بذلك.

معيّار التبادل الاجتماعي Reciprocity :

يقرر معيار التبادل الاجتماعي أن الناس ينتظرون رد الجميل من أسدوا إليهم جميعاً.

كبش الفداء Scapegoat : شخص اختير

لتوجيه الاتهام إليهم عن فشل الآخرين أو أخطائهم.

الذي تواجهه الشركة، أو إذا كانت تقوم بوظائف تقع في مركز اهتمام المنظمة أو إذا كان من غير الممكن الاستغناء عن أنشطته أو لا يوجد بديل للقيام بهذه الأنشطة .

حرباء المنظمات-Organization Chame

leons : هم الأفراد الذين يدركون السلوك التنظيمي المقبول ثم يقومون بتغيير سلوكهم العادي

## الفصل الثاني عشر

### القيادة في المنظمات

### Leadership In Organizations

#### أهداف الفصل :

- وصف القيادة ومعرفة الفرق بينها وبين الإدارة.
- وصف مدخل الخصائص في القيادة، ومعرفة الخصائص التي تميز القادة من الأشخاص العاديين.
- وصف أنواع السلوك المختلفة للقيادة السلطوية والقيادة عن طريق المشاركة.
- التفرقة بين شكيلين رئيسيين من أشكال السلوك القيادي وهما: سلوك يهتم بالعاملين وآخر يهتم بالإنتاج - ثم شرح كيف يساعد التدريب وفقًا لنظام شبكة الأنماط القيادية في تنمية كلا النمطين.
- شرح نموذج تبادل العلاقات بين القائد والتابع ونظرية الفرد أو نسبة سلوك التابعين إلى سبب معين كمدخلين للقيادة مؤسسين على العلاقة بين القائد وتابعيه.
- وصف الجاذبية القيادية (القائد الموهوب) وتوضيح العلاقة بينها وبين القيادة التحويلية.
- شرح نظريات الظروف التي تشرح تأثير القيادة.
- تلخيص نظريتي الظروف الخاصة بالعمل مع الزميل الذي تقل رغبتك في العمل معه إلى أدنى مستوى ونظرية ظروف القيادة.
- شرح نظريتي الطريق إلى الهدف، والقرارات المعيارية.
- شرح مدخل بدائل القيادة، ومدخل الظروف الممهدة لظهور القادة.

## حالة افتتاحية:

## تشان صه Chan Suh ليس مدير إعلانات نمطي حتى الآن

يمكنك رؤية الإعلانات المضيئة التي تحاول جذب اهتمامك بالتعبيرات القوية والرسوم المفعمة بالحياة إذا زرت أي موقع على شبكة الإنترنت. وقد لا تفكر في كيفية مجيء هذه الأشياء إلى الموقع، ولكن هذا ما يشغل تفكير تشان صه هذه الأيام. ذلك الفتى الكوري ذو السبعة والثلاثين عاماً الذي حضر إلى مدينة نيويورك مع والدته عام 1976م هو منشئ ورئيس مجلس إدارة وكالة آجنسي كوم Agency-com - إحدى أكبر وكالات الإعلان النشطة في الإعلان على شبكة الإنترنت هذه الأيام.

ورغم أن الإعلان على النت لا يشكل أكثر من نصف في المائة من سوق حجمه 200 بليون دولار إلا أن له مستقبلاً زاهراً. ففي سنة 1998 زاد حجم نشاط هذه الوكالة - ذات السنوات الأربع - إلى 80 مليون بعد أن كان 18 مليون في العام السابق أو أكثر من أربعة أمثال نشاطها في العام السابق. ومن عملاء هذه الوكالة شركات كبرى مثل فورد وGTE، وهيتاشي Hitachi وشركة متروبوليتان Metropolitan للتأمين، وشركة الخطوط الجوية البريطانية، مما جعلها محل حسد من أكبر ست وكالات للإعلان في مجالها. وعلى العكس من الشركات الأخرى فإن مديري هذه الوكالة لا يتميزون بالملابس الفخمة الذين يجلسون في مكاتب فخمة في مبان مدينة نيويورك الشاهقة، بل إنهم يرتدون ملابس غير رسمية ويعيشون في مكاتب قد يكون بعضها سيئ التهوية في مبنى تايم - لايف Time-Life بحي مانهاتن.

ويعتبر صه نفسه محظوظاً بتوظيف 600 من أذكى الموظفين في شركته، كما يعتبرهم أهم الأصول التي تمتلكها وكالته. وقد تندر رجال البنوك بخبطه عام 1995م ولكنه كان قد قرر أن يبدأ نشاطه اعتماداً على سمعته الطيبة التي نماها خلال عمله مع شركة تايم لايف (التي غنى لها نظام الصور المتحركة على شبكات الاتصالات قبل أن يبدأ في العمل لنفسه). وقد نال صه عقداً حصل بمقتضاه على مقر شركته نظير تنفيذ عدد من المشروعات. وقد كان أحد هذه المشروعات مشروع حظي بالتقدير نفذه لمجلة سبورتنس إيلسترايتد Sports Illustrated عام 1995م عن عددها الخاص بملابس السباحة. وقد ساعده نجاحه السابق في الحصول على عقود من الشركات الراسخة في السوق التي ساعدها على تحقيق أرباح عالية. فعلى سبيل المثال فإن عدد زائري موقع متلايف Met Life الذي أنشأته وكالة صه قد زاد من 300,000 قبل تولي صه تشغيله إلى أكثر من 4 مليون بعد عام واحد أو في عام 1997م. وهذا الموقع واحد من 24 موقعاً تديرها الشركة لحساب عملائها، وحصل العملاء على جوائز عليها عام 1998م بما فيها الموقع الذي يحظى بالاحترام الذي تملكه شركة باسلفك بل Pacific Bell والمسمى: كليو Clio.

ويرى صه أنه كي تستطيع شركته الاستمرار في النمو ومواجهة الاهتزازات المتوقعة في سوق الإعلانات على الإنترنت فإن عليها أن تضاعف حجمها خلال الثمانية عشر شهر المقبلة. وكلما تطور العملاء تقنياً، فإنهم يتحولون من مجرد عملاء مفتونين بالتقنية الحديثة إلى عملاء يطلبون المزيد من العائد لاستثماراتهم في هذا المجال، مما يعني تقليص إنفاقهم على تلك الاعلانات. ويعرف صه أن هذا سيستغله فترة طويلة في العمل على الحصول على أفضل الكفاءات وأقدرها على الابتكار - هؤلاء الذين يؤيدونه في وجهة نظره الخاصة باستخدام التقنية الحديثة في المجالات التي لم تفكر فيها أي وكالة إعلانات.

ويعتقد تشان صه أن وجود الرؤية الاستراتيجية، والعمل على تحقيقها سوف يساعده على شق

طريقه بنجاح في ذلك السوق التي لا تتضح فيه الرؤية. وفوق كل ذلك فإن أصحاب الرؤى الاستراتيجية الواضحة، والمبتكرين في مجالاتهم هم الذين يقولون: إننا نحب حقيقة أننا نخترع المستقبل الذي نعيشه. وإذا ظلت هذه الرؤية واضحة كما كانت دائماً فسيحقق صه خطته في الوصول بشركته إلى شركة يبلغ حجم أعمالها بليون دولار عام 2003. ولا يتبنا أي شك في أنه سينجح في ذلك.

إذا حاولت تسمية بعض رجال الأعمال الأكثر نجاحاً خلال التاريخ فستجد أن من بين من ذكرت أسماؤهم: جون د. روكفلر John D. Rockefeller بشركة ستاندرد أويل، وتوم واستون Tom Watson بشركة IBM، وألفريد سلون Alfred Sloan بشركة جنرال موتورز وبل جيتس Bill Gates بشركة ميكروسوفت. وبالتأكيد فإن هذه الأسماء وغيرها اختيارات رائعة.

وقد قفز هؤلاء إلى ذهنك بسبب ما حققوه من نجاح وشهرة كقادة لشركاتهم. ويمثل هؤلاء القادة المشهورون قمة جبل ضخم. وتعكس شهرتهم هذه آلاف قصص النجاح لأشخاص لم يكتب لهم هذا النوع من الشهرة ومثل تشان صه - المماثل لهم في العمل والأهمية في عالم الأعمال الصغيرة والكبيرة.

وفي الحقيقة فإنك إذا أردت أن تصف النجاحات التي حققها تشان صه بشركة أجنسي كوم فإنك لن تستطيع أن تفعل ذلك دون الحديث عن قيادته المثيرة للإعجاب. وبالتأكيد فإن هذه الشركة لم تكن لتوجد وتحقق النجاح بدونه، كما أن رؤيته الابتكارية هي التي تساعد الشركة على مواصلة النجاح. وبالتأكيد فإن مثله عابرة، ولكنه واحد من كثيرين ممن تربعوا على قمة منظماتهم ليجعلوها ذات شأن خاص - أكثر تأثيراً. ونحن نسمي هؤلاء الناس: بالقادة. وبالتأكيد فإن القادة جزء رئيسي في وصفة نجاح المنظمات. وكما قد تتخيل فإن أهمية القيادة لا تقتصر على منظمات الأعمال التجارية أو الصناعية، بل أنها تلعب دوراً أساسياً في المنظمات السياسية والرياضية وغيرها. ونظراً لأهمية القيادة فإنها تعتبر أكثر المفاهيم التي حظيت بالدراسة في العلوم الاجتماعية. وحتى تسهل السيطرة على مهمتنا الخاصة بتلخيص هذا القدر من المعلومات فستتبع الخطوات الآتية: أولاً: شرح النقاط الأساسية في هذا المجال مثل: مفهوم القيادة، والفرقة بين القائد والمدير، ثم نقوم بعد ذلك بشرح وجهات النظر التي تركز على الصفات والخصائص القيادية، وعلى سلوك القادة، ثم نتبع ذلك بدراسة عدد من نظريات القيادة المهمة التي تركز على العلاقة بين القادة وتابعيهم. وفي النهاية: فسنقارن بعض النظريات التي تتحدث عن الظروف التي يكون فيها القادة مؤثرين أو غير مؤثرين.

### طبيعة القيادة : The Nature of Leadership

من ناحية فإن القيادة تمثل الحب: إنها شيء يعتقد معظم الناس أنهم يعرفونه ولكنهم

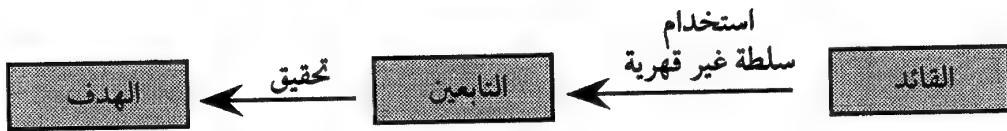
في الغالب لا يستطيعون وصفه. وبناءً على ذلك فما القيادة وما الفرق بين المدير والقائد؟

### القيادة : تعريف عملي : Leadership: A Working Definition

تخيل أنك قبلت وظيفة جديدة وعملت مع مجموعة عمل جديدة. كيف تتعرف على قائد تلك الجماعة؟ أحد الطرق بالطبع هي التعرف على الوصف والدور الرسمي لأفراد المجموعة. وباختصار: فإن الشخص الذي تم تعيينه رئيساً للقسم أو المشروع يعتبر هو القائد.

تخيل أنك قد لاحظت خلال عدد من الاجتماعات أن هذا الشخص ليس له تأثير كبير. فرغم أنه يحمل السلطة الرسمية، إلا أن المسيطر على هذه الاجتماعات شخص آخر يبدو عليه أنه أحد مرءوسيه. ما الذي يمكن أن تستخلصه حول القيادة الآن. ربما تكون قد فهمت أن القائد الحقيقي للجماعة هو الشخص الذي يصرف الأمور، وليس ذلك الذي يحمل اللقب الرنان والسلطة الظاهرة.

وفي كثير من الحالات فلا يوجد فرق، ذلك أن من يحمل السلطة الرسمية هو الذي يدير الجماعة أو المنظمة. وفي بعض الأحيان لا يسيطر من يملك السلطة على مجريات الأمور، وهنا يصبح من الممكن التعرف على من يملك السلطة الحقيقية في الوحدة أو المنظمة الذي يعتبر القائد الفعلي. وتشير هذه الحقائق إلى التعريف العملي الآتي إلى القيادة، وهو التعريف المقبول من كثير من الخبراء في هذا المجال وهو أن القيادة عبارة عن: إجراءات يؤثر بمقتضاها شخص على باقي أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محددة لهما. ويمكن الرجوع إلى الشكل (1-12) للحصول على تلخيص لإجراءات القيادة.



شكل (1-12) تلخيص لإجراءات القيادة

عبارة عن إجراءات يؤثر فيها القائد على تابعيه باستخدام أساليب غير قهرية لتحقيق أهداف الجماعة

**لا تقوم القيادة على القهر: Leadership Involves Noncoercive Influence** وفقاً لهذا التعريف، فإن القيادة تقوم أساساً على التأثير على الآخرين - بمعنى أن القائد يُغير اتجاه أو سلوك تابعيه. وقد ذكرنا في الفصل الحادي عشر: أن هناك عدداً من الأساليب التي تستخدم لذلك الغرض. وتتراوح هذه الأساليب بين القهر حيث لا يملك التابع أي خيار بل أداء المطلوب منه، وبين الأساليب التي لا يوجد فيها أي نوع من القهر حيث يملك التابع حق القبول

والرفض . وبصفة عامة : فإن القيادة تعني : عدم الاعتماد على أساليب القهر . وهذا ما يميز بين القائد والمدير : حيث يعتمد المديرون على استخدام القوة أو التهديد باستخدامها ، أما القادة فإنهم لا يفعلون ذلك .

وقد ذكر ماوتسي تونج أن القوة تنبع من برميل البارود . وقد يكون ذلك حقيقة بالنسبة لقوة الديكتاتور ، ولكن ليس بالنسبة لقوة القادة . فعلى الأقل فإن القيادة تقوم على الشعور الإيجابي بين القادة وتابعيهم . وبكلمات أخرى : فإن التابعين يقبلون توجيهات القادة نظراً لأنهم يحبوهم ، ويحترمهم ويعجبون بهم لا بسبب الوظيفة الرسمية التي يتقلدونها .

### قضايا أخلاقية :

توجد القيادة حيث لا يكون هناك قسر ، ولكن في الواقع فإن القادة قد يستخدمون وسائل القسر وهذا يعتبر سوء استخدام للقيادة ، ولا يعتبر هذا الأسلوب أفضل الطرق لقيادة الآخرين .

**تأثير القيادة موجه بالأهداف : Leadership Influence Is Goal Directed** يؤكد التعريف المذكور هناك على أن تأثير القيادة مرتبط بالأهداف التي تسعى إليها الجماعة ، بمعنى : السعي لتحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة . وبلغة أخرى : فإن القادة يركزون على التأثير في أفعال واتجاهات تابعيهم التي لها صلة بالأهداف المطلوب تحقيقها . وهم أقل اهتماماً بالتأثير على الأنشطة والاتجاهات التي لا صلة لها بتلك الأهداف .

**تتطلب القيادة تابعين : Leadership Requires Followers** نظراً لأن القيادة تقوم على التأثير ، فإن تعريفنا للقيادة يؤكد أن تأثير القيادة يسير في اتجاهين . فالقادة يؤثرون على تابعيهم بعدة طرق ، ولكنهم يتأثرون أيضاً بتابعيهم (وفوق كل ذلك فلا يوجد قائد بدون تابعين) .

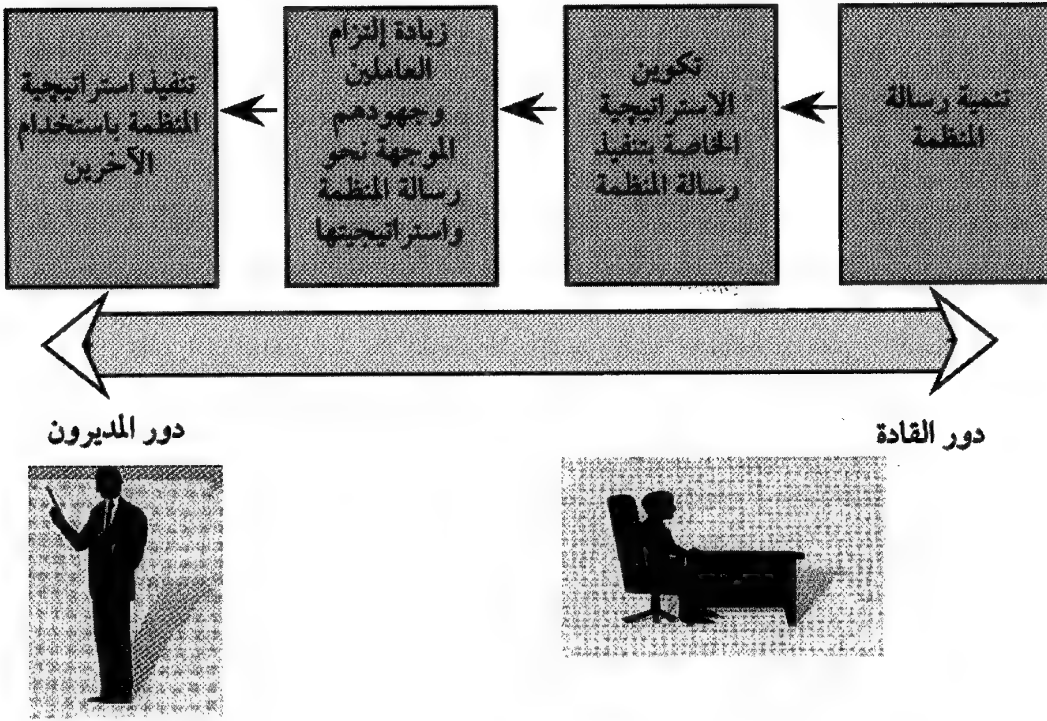
### الفرق بين القادة والمديرين : فرق جوهري - على الأقل من الناحية النظرية :

#### *Leader Versus Managers: A Key Distinction - at Least in Theory*

يستخدم لفظا القائد والمدير كل يوم في الحياة اليومية بمعنى واحد . ونحن رغم أننا نفهم الإغراءات التي تقود إلى ذلك فإننا نرى أن اللفظين مختلفان ولا بد من التفرقة بينهما . وباختصار : فإن الوظيفة الأساسية للقائد هي : تنمية الهدف أو العمل الرئيسي للمنظمة وتكوين الاستراتيجية الموصلة إلى ذلك . وبالمقارنة بذلك فإن الوظيفة الأساسية للمدير هي تنفيذ ذلك .

فالوظيفة الأساسية للمدير هي وضع الرؤية الاستراتيجية للقائد موضع التنفيذ باستخدام الأدوات المساعدة على ذلك . وعلى ذلك فبينما تعمل الإدارة على التعامل مع الظروف المعقدة، فإن القيادة تتعامل مع التغيير . وبالتحديد فإن المديرين يضعون الخطط و يقيمون نتائجها، بينما يقوم القادة بتنمية الاتجاهات عن رؤيتهم الاستراتيجية للمستقبل وعلى ذلك فإن القادة المؤثرين هم الذين يحصلون على اعتقاد تابعيهم بصحة رؤيتهم الاستراتيجية . وأن يسيروا وفقاً لها .

ومن السهل فهم الفرق بين المدير والقائد، ولكن التمييز بين تنمية الهدف والعمل على تحقيقه يكتنفه بعض الغموض في الواقع العملي (انظر الشكل 2-12) .



شكل (2-12) التمييز بين الأدوار التي يلعبها المديرين والقادة

مسؤولية القادة الأساسية هي تنمية رسالة المنظمة بينما المديرين مسئولون على تحقيق تلك الرسالة باستخدام الآخرين . أما الأنشطة الموجودة بين هاتين المسئوليتين مثل تكوين الاستراتيجية وتحقيق الالتزام بين العاملين فقد يقوم بها القادة أو المديرين . ويؤدي هذا إلى صعوبة التفرقة بينهما في الحياة العملية

ويرجع ذلك إلى أن القادة (مثل كبار رجال الإدارة العليا بالشركات) يقومون كثيراً بتنمية رؤية الشركة الاستراتيجية ووضع الاستراتيجية التي ستستخدم لنقلها إلى الواقع ، بالإضافة إلى زيادة التزام العاملين بكل من الرؤية والخطة الاستراتيجيتين . وبالمقارنة بالقادة فإن المديرين مسئولون عن تنفيذ استراتيجية المنظمة عن طريق الآخرين . وفي نفس الوقت



فإن المديرين كثيراً ما يقومون بالمساعدة في تكوين الاستراتيجية وزيادة التزام العاملين وجهودهم الموجهة نحو تنفيذ الخطة.

**والخلاصة:** أن المديرين والقادة يلعبون عدداً من الأدوار المزدوجة في الحياة العملية مما يجعل التمييز بينهما أمراً صعباً. كذلك فإن بعض المديرين يعتبرون قادة، أما البعض الآخر فلا. وبالمثل فإن بعض القادة يقومون بكثير من أدوار المديرين أما البعض الآخر فلا يفعل ذلك. . وعلى ذلك فرغم أن هذه الفروق ليست واضحة دائماً فسنميز خلال هذا الفصل بين المقصود بكلمتي: القائد، والمدير. ولن نستعملهما بمعنى واحد.

### مدخل الخصائص والصفات في فهم القيادة - ملكية الخصائص الصحيحة :

#### The Trait Approach To Leadership - Having The Right Stuff

يحلم معظم الناس بأن يكونوا قادة. إنهم يتخيلون أنهم قد تحملوا أعباء قيادة إحدى المجموعات الكبرى، وأن الناس يقابلونهم بإعجاب واحترام كبيرين. ورغم فوائد هذه التخيلات فإن نسبة محددة من الناس هم الذين يكونون قادة. وبالإضافة إلى ذلك فإن نسبة محدودة من هؤلاء القادة هم الذين يصبحون قادة مؤثرين عند قيامهم بهذا الدور.

ويرفع هذا الوضع سؤالاً صعباً هو: ما الذي يميز القادة المؤثرين عن باقي الناس؟ وبلغة أخرى: لماذا يصبح بعض الناس قادة فعالين بينما لا يصبح الآخرون كذلك؟ وأحد المداخل لإجابة هذا السؤال هو مدخل الصفات والخصائص التي يتحلى بها القادة. وقد حظى هذا المدخل بالعديد من الدراسات. وباختصار فإن هذا المدخل يؤكد أن الناس يصبحون قادة لأنهم يختلفون عن الآخرين في بعض المجالات. ويعرف هذا المدخل بمدخل الصفات والخصائص.

#### نظرية الرجل النبيل : The Great Person Theory

هل ولد بعض الناس ليتولوا زمام القيادة؟ تقترح الإجابة التي تعتمد على الفطرة والبدية أن بعض الناس ولدوا للقيادة. فالقادة العظام في الماضي مثل الإسكندر الأكبر، والملكة إليزابيث الأولى، وإبراهيم لينكولن يختلفون عن الناس العاديين في عدد من الخصائص. كما أن القادة المعاصرين أمثال: كولن باول، ورونالد ريغان، وجون جلن John Glenn يتمتعون بنفس الشيء. وبصرف النظر عن رأيك النهائي في هؤلاء فإنك ستوافق على أنهم يتمتعون بمستوى عال من الطموح وبرؤية واضحة ودقيقة لما يريدون أن يعملوه. وإلى مدى أقل فإن القادة الذين يتمتعون بدرجة أقل من الشهرة يختلفون أيضاً عن تابعيهم.

### قضية عالمية:

نظراً لأننا اعتدنا أن نكون على دراية بقيادة من نفس ثقافتنا فإننا نفكر فيهم إذا سئلنا عن القادة العظام. ولكن الواقع أن القادة العظام موجودون في الثقافات الأخرى أيضاً. ومن أمثلتهم: مارجريت تاتشر رئيسة وزراء بريطانيا الأسبق، وكذلك الباباجون بولس الثاني. هل بإمكانك أن تذكر عدداً آخر من هؤلاء القادة؟

فكبار المديرين وبعض السياسيين، والمشهورين في الألعاب الرياضية يتمتعون بشذى (خصائص) يميزهم عن غيرهم. وقد عبر أصحاب النظريات المعاصرة عن هذه الفكرة كما يلي:

إنه من الواضح أن القادة ليسوا مشابهيين لباقي الناس. وليس من الواجب أن يمتاز القادة عن باقي الناس بالذكاء المفرط، والمعارف الماثلة لمعارف الأنبياء حتى ينجحوا، ولكنهم بحاجة إلى امتلاك الخصائص المناسبة، كما أن هذه الخصائص لا تظهر بالتساوي لدى جميع القادة. والقيادة وظيفة صعبة لا راحة فيها يتحمل صاحبها ضغوطاً عظيمة ومسئولية ثقيلة. إنه من الإساءة الكبيرة أن نعتبر أن القادة أشخاص عاديون أتيحت لهم الوظيفة المناسبة في الوقت والظروف المناسبة... وفي مجال القيادة وغيره من المجالات، فإن الشخص مهم.

ويعرف هذا المدخل في دراسة القيادة بنظرية: الرجل النبيل. وطبقاً لهذا المدخل فإن القادة العظام يتمتعون بعدد من الخصائص التي تجعلهم مختلفين عن باقي الناس. وتقرر هذه النظرية أن تلك الخصائص لا تتغير بمضي الوقت ولا مع تغير الجماعات. وعلى ذلك فإن هذه النظرية تقرر أن القادة العظام يتقاسمون تلك الخصائص بصرف النظر عن متى وأين عاشوا وبصرف النظر عن الدور التاريخي الذي أدوه.

### ما خصائص القادة العظام؟

ما خصائص القادة العظام؟ أو بلغة أخرى ما هي الخصائص الرئيسية للفرقة بين القادة العظام والناس العاديين؟ ذكر البحاثة عدداً من الخصائص سجلناها في الجدول (1-12). ولا تحتاج معظم هذه الخصائص (النضال، الأمانة، والاستقامة) إلى توضيح. ولكن بعض الخصائص ليست بذات المستوى من الوضوح.

**حوافز القيادة: الرغبة في القيادة:** *Leadership Motivation: The Desire to Lead* تعني حوافز القيادة: الرغبة في التأثير على الآخرين، أو الرغبة في القيادة. وقد يأخذ هذا أحد شكلين: الأول: أنه قد يدفع القائد إلى البحث عن القوة بهدف الحصول عليها. فالقادة الذين يظهرون الرغبة في تركيز القوة في أيديهم يتمنوا السيطرة على الآخرين، وتظهر رغبتهم هذه غالباً

جدول (1-12) خصائص القادة الناجحون  
يتمتع القادة الناجحون بالخصائص المذكورة هنا

الخاصية	وصفها
- النضال Drive	الرغبة في الإنجاز، والطموح، والطاقة العالية، والتركيز والمبادأة.
- الأمانة والاستقامة	الثقة الكاملة، يمكن الاعتماد عليه، والوضوح.
- الحوافز القيادية	الرغبة في التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف المرغوبة.
- الثقة بالنفس	يثق في قدراته.
- القدرة على التعلم	الذكاء: القدرة على دمج وتفسير قدر عظيم من المعلومات.
- المعلومات في مجال النشاط	المعرفة بالصناعة، والقضايا الفنية المتصلة بها.
- الابتكار	الطاقة على ابتكار أفكار جديدة.
- المرونة	القدرة على تبني احتياجات تابعيه والظروف المحيطة.

باهتمامهم الشديد بمكانتهم. وعلى العكس من ذلك فقد تدفع الرغبة في القيادة هؤلاء القادة إلى الحصول على القوة كوسيلة لتحقيق أهداف يشاركه الآخرون في رغبة الحصول عليها. ويعمل القادة الذين يظهرون هذا النوع من الحوافز التي يطلق عليها حوافز الحصول على قوى اجتماعية على تكوين شبكة من العلاقات والتحالفات مع الآخرين، كما أنهم يعملون عادة مع التابعين ولا يحاولون السيطرة عليهم. ولسنا بحاجة إلى توضيح أن هذا النوع من حوافز القيادة أكثر تناسباً مع ظروف المنظمات.

**قدرات خاصة: Special Abilities** كما هو متوقع فإن القادة الأكثر تأثيراً يملكون قدرات خاصة، ومع ذلك فقد لا تكون تلك القدرات هي تلك التي توقعتها. ففكر على سبيل المثال في القدرات المعرفية. ينبغي أن لا يكون من الغريب أن يتمتع هؤلاء القادة بالقدرة على دمج وتحليل وتفسير قدر كبير من المعلومات. ومع ذلك فالذكاء المفرط ليس ضرورياً. وقد تكون هذه الصفة - الذكاء المفرط - مضرّة في بعض الحالات. وعلى ذلك فبالرغم من أن أفضل القادة يكونون عادة أذكياء، فإنهم عادة لا يكونون عابرة.

وهناك سجية أخرى خاصة بالقادة المؤثرين وهي: المرونة. والمقصود بها: إدراك القادة للإجراءات المناسبة ثم اتخاذ هذه الإجراءات فوراً. وقد أكدت البحوث أن أكثر القادة تأثيراً لا يميلون إلى اتباع نفس الطريقة في جميع الأوقات، ولكنهم انتقائيون يعملون على تحقيق التوافق بين نمط القيادة واحتياجات تابعيهم أو متطلبات الظروف التي يواجهونها.

## قضايا أخلاقية:

لقد أصبحنا لسوء الحظ نعلم بكثير من أنواع السلوك غير الأخلاقي للكثير من كبار القادة بما فيهم رئيس أمريكا بل كلينتون Bill Clinton الذي اتهم بالخيانة في ديسمبر ١٩٩٨ . ولكن كثيراً من القادة الناجحين يتنبهون جيداً إلى القيم الأخلاقية .

## سلوك القادة : ماذا يفعل القادة ؟ Leaders Behavior: What Do Leaders Do ?

يركز مدخل الخصائص على فكرة مقبولة وهي أن هناك خصائص معينة تميز القادة المؤثرين عن باقي الناس . وباختصار: فإنها تركز على من يقود . ومن المداخل المعقولة المقبولة ظاهرياً أن نعتبر أن القادة مميزون أيضاً بسلوكهم . وبلغة أخرى: فإن بإمكاننا أن ندعم مدخل الخصائص عن طريق الانتباه إلى سلوك القادة - أي عن طريق فحص ما يقوم به القادة .

وتعتبر مدخل سلوك القادة فكرة مقبولة؛ لأنه يقدم لنا وجهة نظر متفائلة عن إجراءات القيادة . ويقوم ذلك على أنه رغم أننا لا نتمتع جميعاً بخصائص القيادة منذ مولدنا، فإننا جميعاً نجتهد لأداء العمل الصحيح، بمعنى عمل المطلوب لنصبح قادة . والسؤال العام الذي يقوم عليه مدخل سلوك القادة بسيط واضح وهو: ما الذي يفعله القادة ليصبحوا مؤثرين؟ وسنوضح هنا أن هناك عدداً من الإجابات الجيدة لهذا السؤال

## سلوك القائد المشارك والقائد المستبد:

### Participative and Autocratic Leadership Behaviors

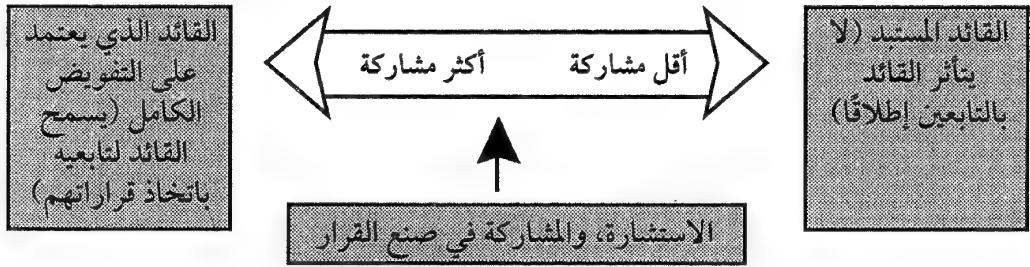
عندما نصف سلوك القادة، فإن أحد المتغيرات الأساسية التي نتعرف عليها هو مقدار الحرية التي يتمتع بها تابعوه في مواجهة قراراته . وهناك طريقتان لوصف سلوك القادة في هذا المجال وهما:

### نموذج الخط المتصل بين السلطة والتفويض: The Autocratic-Delegation Continuum Model

فكر في رؤسائك الذين عملت معهم خلال حياتك الوظيفية . هل تتذكر أن أحدهم كان يتخذ كل القرارات، ويخبركم بدقة بما يجب عمله، ويريد ببساطة أن يكون هو كل شيء، مثل هذا القائد يسمى: قائد مستبد Autocratic . وعلى العكس منه فربما تتذكر أحد الرؤساء الذي كان يسمح لكل مرءوس باتخاذ القرارات المتصلة بعمله . ويطلق على هذا الشخص أنه قائد يعتمد على التفويض .

وربما تعرف قادة يقع سلوكهم بين هذين النمطين المتطرفين . بمعنى: أن بعضهم قد يناقش معك المشكلة التي يواجهها، وأن البعض الآخر قد يطلب مقترحاتك بخصوص حل المشكلة، وبعضهم قد يسمح لك بأداء واجباتك المختلفة بالطريقة التي تراها . وقد يطلق

على هؤلاء القادة بأنهم يتبعون نمط القيادة بالمشاركة. وبتعبير أدق فإنهم قد يستشيرونك أو قد يشركونك في اتخاذ القرار بطريقة أو أخرى. وفي كلا الحالتين، فإنك قد شاركت في صنع القرار بطريقة لم تتوفر لك في ظل القيادة المستبدية، ولكن مشاركتك كانت أقل منها في ظل القيادة التي تعتمد على التفويض الكامل لسلطة اتخاذ القرار. ويلخص الشكل (3-12) نموذج الخط المتصل بين السلطة والتفويض.



شكل (3-12) نمط الخط المتصل بين السلطة والمسئولية:

جرى العمل على تمثيل مقدار السلطة التي يعطيها القادة إلى مرءوسيه على خط متصل في أحد أطرافه يوجد القائد المستبد وعلى الطرف الآخر يوجد القائد الذي يعطي مرءوسيه تفويضاً كاملاً. وبين هذين النمطين توجد أنماط عدة منها نمط القائد الذي يستشير مرءوسيه، ونمط القائد الذي يشركهم في اتخاذ القرار

ويساعدنا نموذج خطة السلطة والتفويض بدرجة معقولة علي وصف دور القيادة في اتخاذ القرارات التنظيمية، ولكن ينظر إليه علي أنه يأخذ وجهة نظر سطحية متفائلة، وفي الحقيقة فإن مشاركة القائد في صنع القرار بالمنظمة تأخذ بعدين منفصلين.

#### نموذج بعدي مشاركة المرءوسين • The Two - Dimensional Model of Subordinate Participation:

اعترافاً من العلماء بالحاجة إلى نموذج أكثر تطوراً لفهم مشاركة المرءوسين فقد اقترحوا نموذجاً للمشاركة ذو بعدين يسمى: "نموذج بعدي مشاركة المرءوسين The Two Dimentional Model of Subordinate Participation". وكما هو واضح من الاسم فإن النموذج يصف مشاركة المرءوسين في صنع القرار على بعدين هما:

(1) الاستبداد والديمقراطية.

(2) التساهل والتمسك بالتعليمات.

أما البعد الأول: فإنه يصف مدى سماح القائد لمرءوسيه أن يشاركوه في صناعة القرار. فالقائد المتطرف في الاستبداد لا يسمح بأي نوع من المشاركة، وعلى العكس منه

فإن القائد المتطرف في الديمقراطية يسمح بقدر كبير من المشاركة. أما البعد الثاني: التساهل، والتمسك بالتعليمات فإنه تصف مدى تدخل القائد في توجيه أنشطة مرءوسيه وإخبارهم بكيفية أداء أعمالهم. فالقائد المتطرف في التساهل لا يخبر مرءوسيه بكيفية أداء وظائفهم، بينما المتطرف في التمسك بالتعليمات يبذل محاولات قوية في هذا الشأن. وإذا دمجنا البعدين معاً فإننا نحصل على مصفوفة ذات أربعة خلايا كستلك الموجودة بالجدول (2-12). ويعني ذلك: أن يكون لدينا أربعة أنماط لسلوك القادة وهي:

1- مستبد متمسك بالتوجيهات .

2- مستبد متساهل .

3- ديمقراطي متمسك بالتوجيهات .

4- ديمقراطي متساهل .

جدول (2-12) نموذج أبعاد مشاركة المرءوسين

يمكننا وصف القادة باستخدام بعدين رئيسيين وفقاً لدرجة سماحهم لمرءوسيتهم بالمشاركة في صناعة القرارات الخاصة بوظائفهم. ويتبع عن دمج البعدين معاً أربعة أنماط قيادية محددة في المصفوفة الآتية:

هل يسمح للمرءوسين بالمشاركة في صنع القرار؟ (لا) استبدادي (نعم) ديمقراطي	هل يحدد للمرءوسين بالضبط طريقة أداء وظائفهم
استبدادي يتمسك بالتعليمات: يتخذ القرار عن طريق المشاركة؛ كما أنه يشرف على مرءوسيه بإشرافاً مرءوسيه بدقة. دقيقتاً.	ديمقراطي يتمسك بالتعليمات: يتخذ القرار عن طريق المشاركة؛ كما أنه يشرف على مرءوسيه بإشرافاً مرءوسيه بدقة. دقيقتاً.
مستبدون: يتخذ كل القرارات، ولكنه يعطي مرءوسيه حرية اختيار طريقة أداء أعمالهم.	ديمقراطي متساهل: يتخذ القرارات بالمشاركة؛ ويعطي مرءوسيه حرية اختيار طريقة أداء أعمالهم.

وكما نعرف فإن أي محاولة لتقسيم الجنس البشري إلى مجموعات متميزة فإنها تعتبر محاولة شائكة، ولكن يبدو أن تلك المحاولة تستند إلى منطق مقبول. ذلك أن معظم المديرين يتبنون مدخلاً قيادياً يتناسب ولو بشكل تقريبي مع أحد النماذج الأربعة.

وأخذاً في الاعتبار أن القادة يختلفون بالنسبة لهذين البعدين، وبالتالي يصبح من الممكن توزيعهم على أحد هذه الأنماط الأربعة، فهل يتميز أحد هذه الأنماط بالتفوق على الآخرين؟ وباختصار هل يتفوق أحد النماذج الأربعة السابقة على النماذج الأخرى في الكثير من الحالات إن لم يكن في معظم الحالات؟ حتى الآن فإن الأدلة المتوفرة تشير الشك في تميز أحد الأنماط على الأنماط الأخرى.

فلكل نمط من الأربعة مزاياه وعيوبه. وفوق ذلك- وهذا هو الأهم- فإن نجاح أي قائد ينتمي لأي نمط يتوقف على ظروف المنظمة وعلى مرحلة النمو التي تعيش فيها المنظمة.

وحتى نوضح لك ما أجملناه فكر في حالة مدير مستبد يتمسك بالتعليمات. فهذا المدير يقوم باتخاذ القرارات وبالإشراف الدقيق على مرءوسيه عند تنفيذها. إن هذه الصفات تغرينا بأن نصفه بأنه نمط غير محبوب لأنه مضاد لحرية الإنسان. وفي الحقيقة فإن هذا المدخل قد يكون ناجحاً جداً في بعض الظروف مثل انخفاض مستوى خبرة العاملين، أو كفاءتهم أو أنهم يتبنون موقفاً مناهضاً للإدارة ومن الواجب الإشراف عليهم بدقة. وكما قد تتخيل فإن هؤلاء القادة لا يكونون مشهورين. ويعطي الشكل (4-12) مثالا جيداً لهذا النوع من القادة.

شكل (4-12)

آل دنلاب Al Dunlap المنشار الكهربائي:



مثال جيد للقائد المستبد المتمسك بالتوجيهات عرف بمبدئه الذي يقوم على عدم الاحتفاظ بمن لا عمل له. لقد اشتهر بأنه رجل الشركات العجيب لقد اشتهر بحزمه الشديد خاصة في التخلص من العمالة الزائدة في الشركات وقد حصل على وصف المنشار الكهربائي أثناء عمله في شركة Scott لأوراق الحمامات وغيرها وشركة صنين Sunbeam. وعندما طرد دنلاب من عمله عام 1998 في شركة صنين فإن الإعلان قبول بالفرح من آلاف العمل الذين سرحو من وظائفهم

وعلى العكس من المثال السابق القائد المرن المستبد. وهو القائد الذي يمزج غمط الإشراف المتساهل بالنمط الاستبدادي في صناعة القرارات. وقد يكون هذا النمط مع العاملين ذوي المهارات الفنية العالية، ولديهم رغبة أن تترك لهم الحرية الكاملة لاختيار الأسلوب الذي يؤدون به أعمالهم (مثل: العلماء، والمهندسين، ومبرمجي الكمبيوتر) ولا يرغبون في نفس الوقت في المشاركة في الأعمال الروتينية الخاصة بصنع القرار. أما النمطان الباقيان وهما: الديمقراطي المتمسك بالتعليمات، والديمقراطي المتساهل فإنهما أيضاً يناسبان ظروفًا معينة. ولذلك فإن العمل الأساسي لهؤلاء القادة هو أن يوجدوا التناسب بين ظروف المنظمة والنمط القيادي الذي يستخدمونه، وأن يغيروا النمط القيادي الذي يستخدمونه في المنظمة عندما تتغير الظروف.

ماذا يحدث عندما لا يتوفر هذا النوع من المرونة لدى العاملين؟ يعلمنا الواقع الفعلي في شركة لاجود لها الآن - بيبول إكبرس People Express - أشياء مفيدة. فقد أمتلك دن بر Don Burr منشئ شركة الطيران البائدة ورئيس مجلس إدارتها بنمط إداري واضح. فقد كان ديمقراطياً متساهلاً. وقد كان يشرك العاملين في الكثير من إجراءات صنع القرار، كما أكد الحرية في مجال العمل. وقد كانت وجهة نظره أن كل عامل في الشركة ينبغي أن يشعر بأنه مدير. وقد نجح هذا النمط القيادي في بداية حياة الشركة، ولكن هذا النمط خلق العديد من الصعوبات عندما كبرت الشركة وتعقدت العلاقات فيها. ذلك أن العمالة الجديدة لا تتمتع بمستوى الولاء الذي تتمتع به العمالة القديمة، ولذلك لم يكن الإشراف المتساهل مفيداً معهم. وبالإضافة إلى ذلك فإن القرارات زاد عددها ومستوى تعقدها، ولذلك لم يعد مدخل المشاركة في إتخاذ القرارات مناسباً. ول سوء الحظ ترددت الإدارة العليا في تغيير نمطها الإداري الذي بدا أنه كان سبب نجاح الشركة في بداية حياتها. وقد أدى ذلك بالإضافة إلى عدم القدرة على تحقيق التناسق بين نمط القيادة وتغيير البيئة الخارجية إلى اختفاء الشركة في النهاية.

**والخلاصة:** أنه لا يوجد هناك ما يمكن أن نسميه: أفضل نمط قيادي. ولذلك فإن التعرف على أهمية الفروق التي توجد في ظروف الشركة والظروف المحيطة بها يعتبر الخطوة البناءة الأولى نحو الوصول إلى النمط القيادي المناسب للمنظمة - أي الذي ينبغي على إدارة الشركة تبنيه. (ويعتبر فهم الفرق بين القيادة عن طريق المشاركة، والقيادة عن طريق التوجيهات الدقيقة مهم بالنسبة لفرق العمل التي تدير نفسها) وللحصول على إرشادات لقيادة مثل هذه الوحدات راجع الجزء التالي:

### **فرق العمل التي تدير نفسها: قيادة الناس ليتولوا إدارة أنفسهم.**

#### **Self-Managed Teams: Leading People to Manage Themselves**

عندما يفكر الناس في القادة فإنهم يفكرون في هؤلاء الناس الذين يتخذون القرارات



الاستراتيجية نيابة عن تابعيهم، الذين يصبحون مسئولين عن تنفيذها. ومع ذلك فإن الاتجاه السائد في العديد من المنظمات المعاصرة هو التحرك نحو فرق العمل التي تدير نفسها. وعلى ذلك فإن مسئولية القادة عن القرارات المحققة لرؤيتهم الاستراتيجية أقل منها في أي وقت مضى. وبدلاً من ذلك فقد يطلب من رؤساء الفرق تزويد الجماعات بالموارد التي تمكنها من أداء عملها بالطريقة التي تفضلها. ولا يستدعي هؤلاء القادة في كل عمل، بل إنهم يساعدون مرءوسيههم لتحمل المسئولية عن الأعمال المنوطة بهم.

ويوحى ذلك بأن الأدوار التي يلعبها قادة فرق العمل التي تدير نفسها تختلف عن الأدوار التي يلعبها المديرون التقليديون التي ذكرت في هذا الفصل وهي إعطاء الأوامر ومراقبة تنفيذها. وستزودك الآن ببعض الإرشادات التي تساعدك على النجاح كقائد فريق:

1- ابذل جهدك في بناء فريق يتميز بالثقة والتطلع، بدلاً من بذله في إدارة الفريق. وأحد الطرق لتحقيق ذلك هو تشجيع التفاعل بين أعضاء الفريق وبين الفريق والعملاء وبين الفريق والموردين. ومن الوصفات الهامة في هذا المجال تشجيع الفريق على أخذ المبادرة لتحسين الأشياء، بدلاً من ردود الأفعال المبنية على ترك الأمور على حالها طالما لم توجد مشكلة- وربما كان نجاح الأفراد في تحسين جودة أدائهم أداة جيدة لقيادة الفريق نحو النجاح.

2- ركز جهودك على تحسين قدرات الفريق بدلاً من تحسين قدرات كل عضو من أعضائه. وفي هذا المجال فإن قائد الفريق يعمل كمستشار يقدم النصيحة. والمساعدة التي يقدمها قائد الفريق هي تزويد كل الأعضاء بالمهارات المطلوبة لأداء العمل، وإزالة العوائق التي قد تحول دون نجاح الفريق، وتوفير الموارد اللازمة لإنجاز العمل. وبنفس الأهمية فإن على قادة فرق العمل بناء روح الثقة لدى أعضاء الفريق عن طريق تعهد طاقاتهم غير المحدودة بالرعاية.

3- تنمية شخصية الفريق بدلاً من التركيز على الفرد. وبلغة أخرى فإن على قادة الفرق أن يساعدوها على فهم رسالتها، ومعرفة الدور الذي يؤديه قادة الفرق للمساعدة في أداء تلك الرسالة. وفي هذا الإطار فربما قدم قادة الفرق المساعدة في مجال تنمية الأهداف، والإشارة إلى كيفية تعديل طرق العمل إذا لم تتحقق تلك الأهداف، ووضع الخطط للاحتفالات الخاصة بتحقيق الأهداف.

4- العمل على الاستفادة القصوى من الفروق الموجودة بين أعضاء الفريق بدلاً من العمل على السيطرة على الصراع الذي قد يوجد بين أعضاء الفريق. وبدون شك فإن

صهر أعضاء الفريق متنوع المهارات في بوتقة واحدة وتحويلهم إلى فريق عمل أكثر التزاماً وإنتاجية يعتبر في حد ذاته تحدياً كبيراً، ولكن الوصول إلى ذلك ضرورة. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تنمية خلق احترام وجهة نظر الآخرين، والتأكد من أن الجميع قد عرضوا وجهة نظرهم، واحترام هذه الأفكار فور عرضها.

5- ينبغي على قادة فرق العمل التي تدير نفسها التعرف على التغيير قبل وقوعه ثم تبنيه بدلاً من انتظار وقوعه ثم الاستجابة له. وإلى المدى الذي يدرك فيه قادة الفرق أن التغيير قادم لا محالة (وهي النقطة التي سنركز عليها في الفصل 16). فإنهم سيكونون أفضل استعداداً لاتخاذ القرارات المساعدة على تبني التغيير والاستفادة منه. وعلى قادة فرق العمل المؤثرين الاستمرار في مسح البيئة الخارجية للعشور على أي مؤشرات توضح نوع التغيير القادم، ثم مساعدة تلك الفرق على اتخاذ القرارات المناسبة.

والخلاصة: أن هناك بون شاسع بين قيادة فرق العمل وقيادة الأفراد في ظل النظام التقليدي الذي يقوم على إعطاء الأوامر ومراقبة تنفيذها أو حتى في ظل الإدارة عن طريق المشاركة. ذلك أن الطبيعة الخاصة لفرق العمل تجعل وظيفة قادتها مختلفة. والملاحظ أن فهم هذه الفروق شيء سهل ولكن إدخال التعديلات المناسبة هو التحدي خاصة بالنسبة لمن حققوا النجاح في ظل الأسلوب التقليدي. وأخذاً في الاعتبار أهمية فرق العمل في بيئة العمل المعاصرة، فلا يمكن التقليل من أهمية إدخال التعديلات المطلوبة على أسلوب القيادة. ولكن قيادة فرق العمل الحديثة بالأساليب القديمة يعتبر وصفاً مؤكدة للفشل.

### القادة الذين يهتمون بالعاملين والذين يهتموا بالإنتاج؛

#### Person-Oriented and Production-Oriented Leaders:

فكر مرة ثانية في جميع القادة الذين عرفتكم خلال حياتك العملية، ثم قسمهم إلى مجموعتين، تضم المجموعة الأولى القادة الأكثر تأثيراً في منظماتهم، وتضم الثانية القادة الأقل تأثيراً على تلك المنظمات. ما الفروق بين المجموعتين؟

إذا فكرت في هذه القضية بعناية فإن إجابتك في الغالب ستأخذ واحداً من الشكلين الآتين. فقد تكون إجابتك أن الرؤساء الأكثر تأثيرهم للذين عاونوك لإنجاز العمل المطلوب منك. وستقول لقد قدموا إليّ النصيحة، وأجابوا على أسئلتني، كما أنهم أخبروني بدقة بالتوقع مني. وستنتهي إجابتك بأن أقلهم تأثيراً لم يفعل ذلك. وبدلاً من تلك الإجابة فقد تقول أن أكثر رؤسائي تأثيراً كانوا يهتمون بي شخصياً. لقد كانوا يستمعون إليّ عندما تواجهني مشكلة أو يعين لي سؤال ومن الواضح أنهم كانوا يهتمون بتحقيق أهدافي الشخصية. أما أقل رؤسائي تأثيراً فلم يفعلوا ذلك.

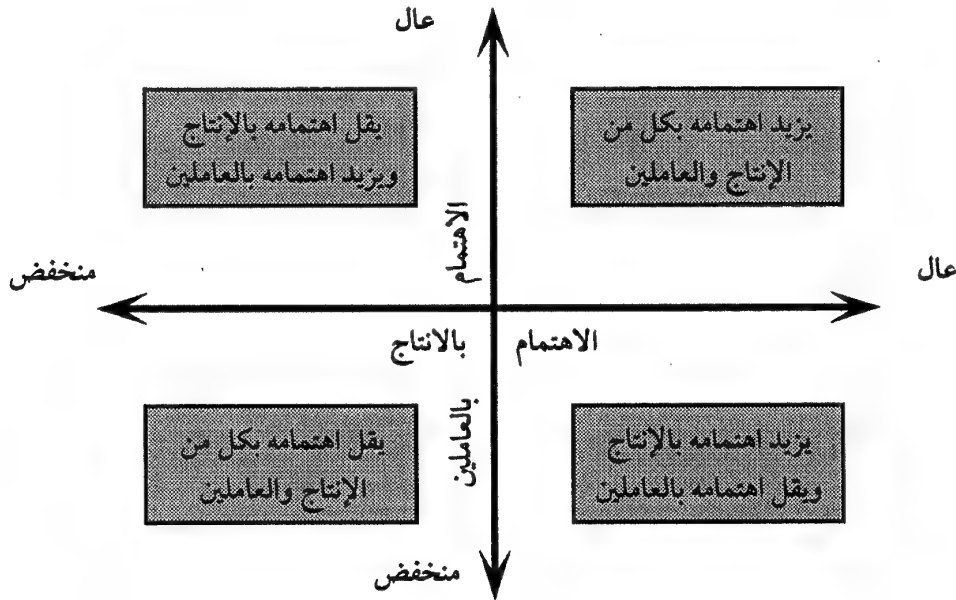
وقد أوضحت البحوث الكثيرة التي أجريت في الخمسينات في جامعة متشيجان. وفي جامعة أوهايو. أن القادة يختلفون بوضوح بالنسبة لهذين البعدين. فهؤلاء الموجودين في نهاية البعد الأول والمشهورين بالقادة الذين يهتمون بالإنتاج وإنهاء العمل المكلفون به، أنهم يشاركون في أنشطة مماثلة لتنظيم العمل، ومحاولة حث العاملين على إتباع قواعد العمل، وإرساء الأهداف، وتوضيح أدوار القادة والمرءوسين. وعلى الجانب الآخر من هذا البعد يوجد القادة الأقل ميلاً للمشاركة في هذه الأنشطة.

أما القادة الموجودون في قمة البعد الآخر المعروفون بالاهتمام بالعاملين كبشر Per-son- Oriented فإنهم يركزون على تنمية علاقات جيدة بالعاملين، وبأن يكونوا محبوبين منهم. إنهم يشاركون في أنشطة مثل تقديم خدمات خاصة للمرءوسين، وبشرح الأشياء الغامضة لهم، والتأكد من رفاهتهم. وعلى العكس من ذلك فإن القادة الموجودين على النهاية الأخرى لهذا البعد لا يهتمون بالعاملين ولا يشاركون في هذه الأنشطة.

وقد يبدو لك للوهلة الأولى أن بين الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالعاملين علاقة. بمعنى أن القادة الذين يحتلون مكانة عالية على أحد البعدين يحتلون بطريقة أتوماتيكية مكانة منخفضة على البعد الآخر. ولكن ذلك ليس هو الواقع. ذلك أن من الواضح أن هذين البعدين مستقلين. ويعني ذلك أن القادة قد يهتمون بالإنتاج والعاملين معاً. وقد يكون اهتمامهم بأحد البعدين كبيراً، وبالأخر قليلًا. كما قد يكون اهتمامهم بأحد البعدين متوسطاً وبالأخر ضعيفًا. وما إلى ذلك (انظر الشكل رقم 12-5).

هل يتفوق أحد هذه النماذج على النماذج الأخرى؟ هذه قضية معقدة. ذلك أن سلوك كل من القادة الذين يهتمون بالإنتاج وأولئك الذين يهتمون بالعاملين يتضمن مزيجاً من المزايا والعيوب. وأهم مزايا سلوك الذين يهتمون بالعاملين هي تحسين مناخ وأخلاقيات العمل بالجماعة. ذلك أن القادة الذين يتبعون بقوة هذا النمط القيادي يترددون في إصدار توجيهات دقيقة لمرءوسيه، كما أنهم يبتعدون عن عرض النتائج السلبية لأداء مرءوسيه، ولذلك فإن الإنتاجية تنخفض في بعض الأحيان. أما مزايا السلوك القيادي الذي يهتم بالإنتاج وإنجاز الأعمال فأهمها تحسين مستوى الإنتاج وتخفيض تكاليفه في بعض الأحيان. وإذا زاد تركيز القادة على الإنتاج فقد يستخلص العاملون بسرعة أن لا أحد يهتم بهم، وقد يؤثر هذا بالسلب على اتجاهاتهم المرتبطة بالعمل مثل الرضا الوظيفي، والالتزام بأهداف المنظمة.

وبعد أن أوضحنا مزايا وعيوب أنماط سلوك القادة، فإننا نقول: إن بعض هذه الأنماط قد يتفوق على البعض الآخر في بعض الظروف. ذلك النمط هو النمط الذي ييدي فيه القادة اهتماماً كبيراً بالإنتاج والعاملين معاً. فلا يوجد تعارض بين الاهتمام بالإنتاجية



شكل (5-12) البعدان الأساسيان لسلوك القادة

يتراوح سلوك القادة بين عال ومنخفض بالنسبة للاهتمام بالعاملين أو الإنتاج.

ويتضح نماذج سلوك القادة الناتجة عن مزج هذين البعدين في هذا الشكل

والعاملين. وفي الحقيقة فإن القادة المهرة يستخدمون ذلك النمط لتحقيق النتائج المرغوبة. وعلى ذلك فإنه رغم أنه لا يوجد لدينا النمط القيادي الأفضل في جميع الظروف فإن القادة الذين يظهرون اهتماماً قوياً بالإنتاج والعاملين يحققون تفوقاً على من يبدون اهتماماً بأحد النمطين (انظر الشكل 6-12). وقد عبر ذلك المعنى أحد كبار العسكريين الأمريكيين الفريق وليام ج. باجونس William G. Pagonis فقال: حتى تقود بنجاح فلا بد أن تظهر... خبرة بالعمل واهتماماً بالناس. ومن واقع خبرتي فإنه من الممكن تحسين قدراتك بالنسبة لهاتين الصفتين باستمرار، وتعتبر تلك التنمية المرتبطة بالشخصية أول لبنة في بناء القدرات القيادية.

### تنمية السلوك الإداري الناجح: Developing Successful Leader Behavior

#### التدريب باستخدام شبكة القيادة : Grid Training

كيف يمكننا تنمية الاهتمام بكل من الإنتاج والعاملين؟ يتوفر لدينا أسلوب تدريبي يسمى: أسلوب شبكة القيادة. وهو عبارة عن إجراءات تتم على عدد من الخطوات لتنمية هاتين مهارتين.

والخطوة الأساسية هنا هي عقد حلقة دراسية يساعد فيها المديرون الذين تتوفر لديهم هاتان مهارتان - الذين تتوفر لديهم المعارف الأكاديمية ومهارتا الاهتمام بالعاملين والإنتاج

## المرحلة الخامسة

شكل (12-6)



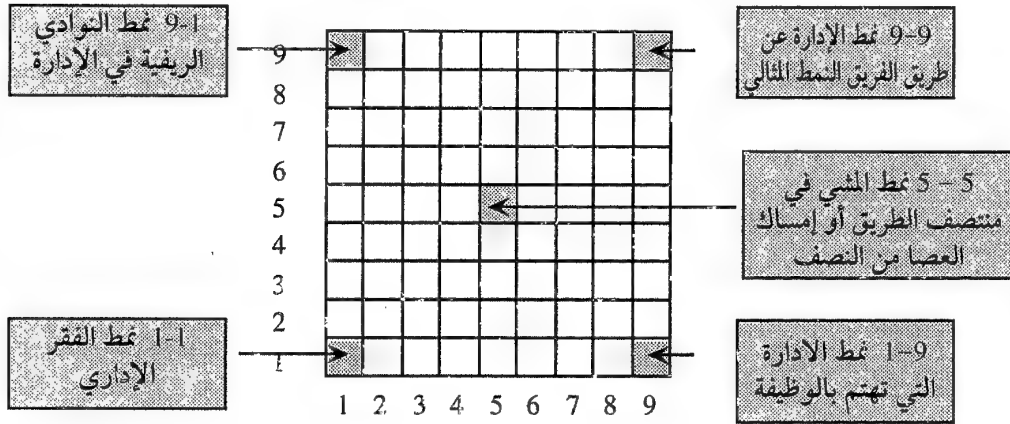
من الناحية الفنية فإنه ممتاز، أما كمدير فإنه لا يجيد التعامل مع الناس

التمتع بالمهارات الفنية + مهارات التعامل مع الناس = قيادة ناجحة  
بالإضافة إلى المهارة الفنية (مثل معرفة كيفية أداء العمل، فإن القادة الناجحون يحتاجون إلى امتلاك مهارة التعامل مع الناس.  
ومن الممكن أن يؤدي التفوق في أحدهما إلى تحقيق نجاح محدود للشخص كقائد. إننا بحاجة إلى شخص يوضح ذلك إلى الكلب الموجود بهذه الصورة

- باقي أعضاء الفريق على تحليل أنماطهم الإدارية. ويتم ذلك باستخدام استقصاء يسمح للمديرين بالتعرف على وضعهم في مجالي الاهتمام بالإنتاج والعاملين. ويتم وضع الدرجات التي حصل عليها كل مدير يشارك في التدريب على رسم ذي بعدين يبدأ كلا منهما بالرقم (1) الذي يدل على انخفاض مستوى اهتمام المدير بذلك البعد، وينتهي بالرقم (9) الذي يدل على ارتفاع مستوى اهتمام المدير بذلك البعد.

ويحصل المديرون الذين ينخفض اهتمامهم بالبعدين على الرقم 1-1 ويكون ذلك دليلاً على انخفاض مستواهم الإداري. أما المديرون الذين يظهرون إهتماماً كبيراً بالإنتاج واهتماماً قليلاً بالعاملين فإنهم يحصلون على 1-9 وذلك دليل على اهتمامهم بالوظائف التي يكلفون بها وعلى العكس منهم فإن المديرين الذين يظهرون اهتماماً بالعاملين وقلة اهتمام بالإنتاج يحصلون على 9-1 ويوصفون بأنهم يتبعون غط النادي الريفي في الإدارة - كناية عن التصاقهم بالعاملين والاهتمام بهم. أما المديرون الذين يحصلون على درجات متوسطة على كلا البعدين فإنهم يوصفون باتباع النمط الإداري الذي يطلق عليه المشي في منتصف الطريق أو إمساك العصا من النصف ويحصلون على الدرجة 5-5. وأخيراً: فإن المديرين الذين يحصلون على درجات عالية على كلا البعدين - الإنتاج والعاملين - فإنهم يحصلون على 9-9. ويعتبر هذا أفضل نموذج، كما أنه يمثل الإدارة باستخدام فرق العمل. وعندما توضع النماذج السابقة على خريطة مشابهة لتلك الموجودة بالشكل (12-7) فإنه يطلق عليه الشبكة الإدارية.

ويبدأ التدريب بعد تحديد مدى اهتمام كل مدير بالإنتاج والعاملين بهدف تحسين اهتمام المديرين بالإنتاج (عن طريق تحسين قدراتهم في مجال التخطيط مثلاً) وتحسين اهتمامهم بالعاملين (مثل تحسين مهارات الاتصال لديهم) بهدف حصولهم على الوضع الذي تمثله الدرجة 9-9. ويتم ذلك عن طريق برامج على مستوى المنظمة بهدف تشجيع العاملين على التفاعل مع بعضهم بطريقة إيجابية. وبعد هذه المرحلة يمتد التدريب إلى



شكل (7-12) الشبكة الادارية

يتم تحديد موقع المدير على محور خاص بالاهتمام بالإنتاج وآخر خاص بالاهتمام بالعاملين. وفي برامج التدريب التي تستعمل فيها الشبكة الإدارية، يتم تدريب المديرين على تحسين وضعهم على البعدين

مجال تقليص مستوى الصراع بين الجماعات التي تتعامل مع بعضها. وفي مرحلة لاحقة يمتد التدريب إلى توصيف مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الاستراتيجية ومقارنة أداء المنظمة بالأداء المثالي في مجالها، يلي ذلك وضع الخطط التي تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف المثالية، وتنفيذ هذه الخطط بالمنظمة. وفي النهاية يتم قياس مدى التقدم نحو الأهداف المثالية بانتظام، مع تحديد أي مشاكل تتطلب العلاج.

وقد اعتبر التدريب باستخدام الشبكات الإدارية أسلوباً ناجحاً واستخدم على نطاق واسع لتحسين سلوك القادة بالمنظمات. وبالتأكيد فقد استخدم هذا الأسلوب لتحسين مهارة مئات الآلاف من العاملين بالمنظمات على هذين البعدين المهمين: الاهتمام بالعاملين، والاهتمام بالعمل. أي هذين الشكليين من أشكال السلوك القيادي.

### القادة وتابعوهم Leaders And Followers

تركزت مناقشتنا حتى الآن على خصائص وسلوك القادة. وأهمنا إلى حد كبير دور المرءوسين مع أنهم روح القيادة. وبدونهم فلا توجد شيء يسمى: القيادة وكما عبر لي Lee «لا يستطيع القادة أن يقودوا دون وجود تابعين... بدون تابعين فإنهم سيعيشون منفردين - وحتى أبطال المسرح الممتازين من أمثال جون وايني John Wayne سيكونون من نفس هذا النوع من الأبطال، وقد يصبحون أبطال دراما إذا توفرت لهم الروايات الجيدة. ومن المثير أن التابعين يلعبون دوراً مهماً في عمليات القيادة. ولكن هذا الدور يختلف باختلاف الثقافات. ومن الممكن مراجعة الجزء الخاص بالسلوك التنظيمي حول العالم للتعرف على أهم هذه الفروق.

ويعترف الباحث في مجال السلوك التنظيمي بأهمية التابعين وبتعدد العلاقة، المتبادلة بينهم وبين القادة. وبالتأكيد فإن النظريات الأساسية في مجال القيادة قد أخذت في الاعتبار - بطريقة واضحة أو غير واضحة أن القيادة تشبه شارعاً ذا اتجاهين: وسنعالج الآن اثنين من تلك المداخل أو النظريات وهما: نموذج تبادل العلاقات بين القادة والتابعين، ونموذج عزو سلوك التابعين.

### السلوك التنظيمي حول العالم : OB Around the Word

#### اتباع القائد في السويد وفي جمهورية الصين.

بصفة عامة فإن المرءوسين يعتمدون على التوجيهات التي يحصلون عليها من رؤسائهم، ولكن الفروق بين المعايير القومية تجعل الاعتماد على مثل هذه التوجيهات أقل وضوحاً مما قد تتوقع. وسيصبح هذه الفروق واضحة إذا قارنا بين العاملين السويديين والصينيين .

وبالتحديد فإن معظم السويديين (78% ممن أكملوا الاستقصاء) أقروا بأنه من الضروري في بعض الأحيان أن تتخطى رئيسك المباشر في المنظمة لتحسين كفاءة المنظمة. ولكن ثلث من أكملوا هذا الاستقصاء من الصينيين أقروا بنفس الشيء. وقد يعني هذا في الواقع العملي أن القادة الصينيون يتمتعون بدرجة عالية من النفوذ على مرءوسيههم بالمقارنة بالقادة السويديين. وبالتالي فإذا اشتغل أحد السويديين في شركة صينية فإن عليه أن يفكر جيداً قبل أن يتخطى رئيسه المباشر إذا شعر أنه بحاجة إلى ذلك. ذلك أن المدير الصيني الذي تم تخطيه قد يشعر أنه مهدد نتيجة لذلك. وعلى العكس من ذلك فإنه قد ينظر إلى العامل الصيني أنه عامل تنقصه روح المبادرة في البحث عن المعلومات لدى الآخرين.

وقد تشرح هذه الفروق مستوى التوقع الأعلى الموجود لدى الصينيين بخصوص توفر المعلومات التي يحتاجونها لدى رؤسائهم المباشرين بالمقارنة بالعمال السويديين. وبالتحديد فإن 10% من العمال السويديين ذكروا أنه من المهم أن يملك رؤسائهم المباشرين إجابات محددة للأسئلة التي توجه إليهم عن العمل، بينما ذكر 74% من الصينيين أن الوضع ينبغي أن يكون كذلك. وعلى ذلك فإن العمال السويديين قد يرغبون في الحصول على الخبرة من أي شخص في منظمته، ولكنه من غير المتوقع أن يبحث الصينيون بعيداً عن رؤسائهم المباشرين عن الخبرة التي يحتاجونها. ويترتب على ذلك أن المشرفين الذين لا يملكون إجابات على أسئلة العاملين يفقدون قيمتهم ويشعرون بالحياء والخجل. كما أن مرءوسيههم يعانون نظراً لعدم وجود مصدر بديل للمعلومات يمكنهم التوجه إليه.

وإذا وضعنا هذه الفروق القومية في إطار آخر، فقد نقول: إن السويديين يعتمدون على هيكل المنظمة في تحديد كيفية إنجاز وظائفهم، بينما ينظر الصينيون إلى هيكل المنظمة كمرشد إلى توزيع السلطة يجب إتباعه إذا كان للمنظمة أن تعيش في توافق وانسجام. فعلى سبيل المثال فإنه عندما يتم التخطيط لأحد المشروعات فقد يركز القادة في السويد على تحديد الوظائف الأساسية واختيار أفضل الأفراد لشغلها. ولكن القادة الصينيون قد يركزون على شيء آخر، وهو اختيار القادة الذين يلاحظون الاهتمامات الاجتماعية والقدرة على توجيه المرءوسين للعمل معاً بانسجام تام. ويعتقد الصينيون أنهم بذلك يساعدون الفريق على إنجاز العمل المكلف به بالإضافة إلى تحسين العلاقة بين العاملين في المستقبل.

ولا يمكننا أن نقول: إن أحد المدخلين أفضل من الآخر. فكل مدخل يعمل جيداً في الدولة التي يوجد فيها. والتحدي الحقيقي يتمثل عندما نؤدي عملاً في الإطار العالمي، وعندما نتعرف ونقبل الفروق القومية فإن الاعتماد على القادة المناسبين يصبح ضرورياً لتحقيق النجاح.

## نظرية تبادل العلاقات بين القادة والتابعين

### The Leader- Member Exchange Model

#### أهمية أن تكون عضواً في الجماعة المفضلة لدى القائد

### The Importance of Being in the In-Group

هل يعامل القادة كل تابعيهم بنفس الأسلوب؟ تدل الملاحظات غير الرسمية على أن ذلك لا يحدث، ومع ذلك فإن كثيراً من نظريات سلوك القائد تفترض أن القادة لا يفرقون بين مرءوسيه في المعاملة. وقد عالجت نظرية تبادل العلاقات بين القادة ومرءوسيه أهمية هذه الفروق بطريقة جيدة.

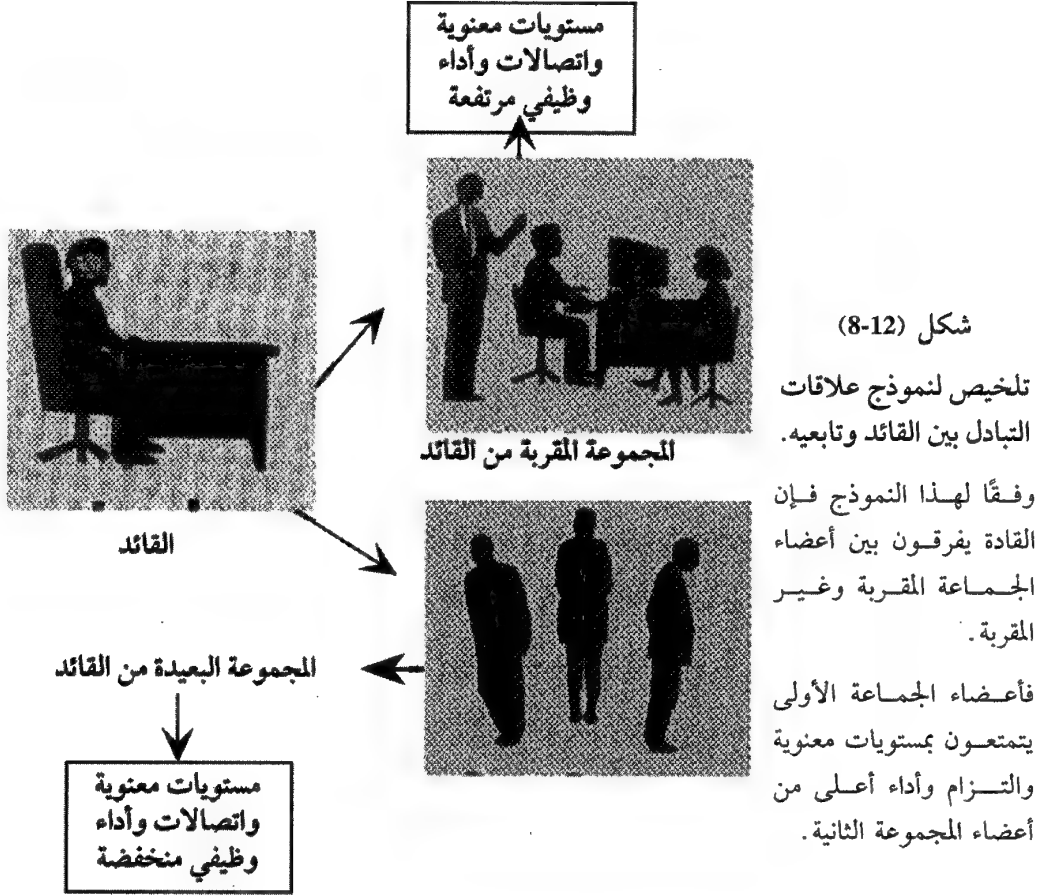
وقد قررت هذه النظرية أنه لأسباب عديدة يُكوّن القادة أشكالاً مختلفة من العلاقات مع الجماعات المختلفة من مرءوسيه. فالقادة يفضلون بعض المجموعات ويعطونها مزايا واهتمامات بل وقسماً أكبر من الموارد التي يمتلكها القائد (مثل الوقت والاحترام). أما الأعضاء غير المفضلين لدى القادة أو المكروهين منه فإنهم يحصلون على قدر أقل من الموارد المهمة. ويميز القادة بين الأعضاء المحبوبين والمكروهين لديهم مبكراً - أي في بداية تكوين علاقتهم بتابعيهم، ومن المدهش أن ذلك يتم بناءً على قدر محدود من المعلومات. فقد يكون إدراك أن هناك تشابهاً في الخصائص الشخصية مثل العمر والنوع كافياً لوجود تلك التفرقة - أي لضم التابع إلى الجماعة المحبوبة. وبالمثل فقد يكون شعور القائد بأن هذا المرءوس مهم في الموقع الذي يعمل به كافياً لمنحه عضوية الجماعة المفضلة لديه.

وقد دعمت البحوث الفرض القائل: بأن القادة يميزون الجماعة المفضلة لديهم. فعلى سبيل المثال أظهرت إحدى الدراسات أن القادة يبالغون في التقديرات، ويعطوا تقديرات عالية لذوي الأداء الضعيف إذا كانوا أعضاء في الجماعات المفضلة لديهم In-group، ولكنهم لا يفعلون ذلك إذا كانوا أعضاء في الجماعات التي لا يحبونها Out-Group.

وأخذاً في الاعتبار هذا التفضيل في المعاملة فإن المتوقع أن يكون شعور الجماعة المقربة من القائد نحو وظائفهم، وكذلك أداؤهم أفضل من شعور وأداء أعضاء الجماعة غير المقربة منه. وبصفة عامة فإن نتائج البحوث قد أكدت ذلك. فعلى سبيل المثال فإن مستويات رضا وأداء الجماعات المقربة من القادة كانت أعلى منها بالمقارنة بنفس المستويات الخاصة بالجماعات غير المقربة منه. كذلك فإن أعضاء الجماعة المقربة من القادة أقل ميلاً للاستقالة من أعمالهم بالمقارنة بأعضاء الجماعات البعيدة عنه. وبالإضافة إلى ما سبق فإن أعضاء



الجماعة المقربة من القادة يحصلون على نصح أكثر من رؤسائهم، مما يساعدهم على تحقيق مستويات نجاح أفضل في وظائفهم (انظر الشكل 8-12).



وتقدم الدراسات السابقة دعماً لنظرية العلاقة المتبادلة. وتشير نتائج هذه الدراسات أيضاً إلى أن الانتباه إلى هذه العلاقة يمكن أن يكون مفيداً نظراً لأن نوع هذه العلاقة قد يؤثر بقوة على معنويات العاملين والتزامهم وأدائهم. وعلى ذلك فإن مساعدة القادة على تحسين تلك العلاقات قد يكون ذا قيمة عظيمة من عدة نواحي.

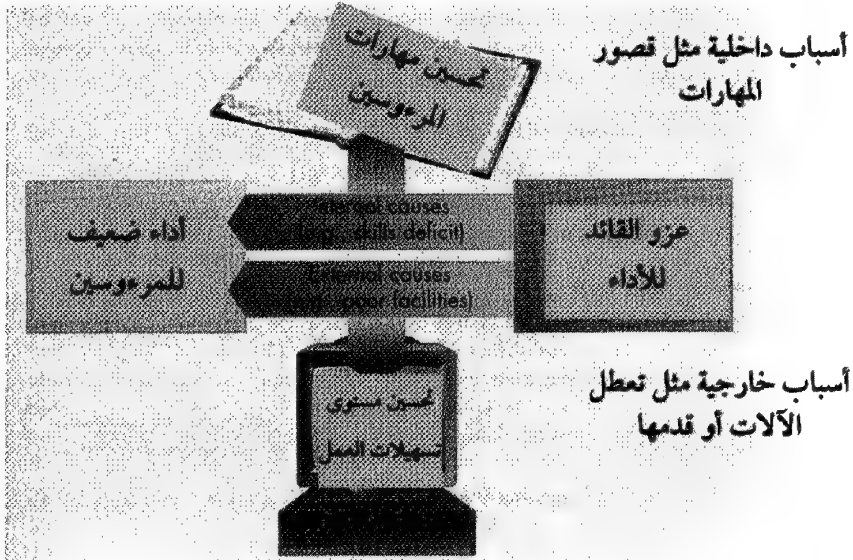
### مدخل العزو (التسبيب): The Attribution Approach

#### شرح القائد لسلوك تابعيه: Leader's Explanation of Followers Behavior

كما لاحظنا فإن علاقة القائد بتابعيه يمكن أن تلعب دوراً مهماً في تحديد مستوى رضا وأداء هؤلاء التابعين. وقد اتخذ أحد أوجه العلاقة بين القائد وتابعيه كأساس لنظرية معاصرة للقيادة، ألا وهي نظرية العزو أو شرح القائد لسلوك مرءوسيه. وتؤكد هذه

النظرية أهمية إدراك القائد لأسباب سلوك مرءوسيه وبالذات الأسباب التي تقف خلف أدائهم الوظيفي.

فالقادة يلاحظون أولاً سلوك مرءوسيه، ثم يحاولون فهم أسباب وفاء هذا السلوك بتوقعاتهم أو قصوره عن الوفاء بها أو تفوقه عليها. ويفرض الأداء الضعيف صعوبات ضخمة على القادة بالمقارنة بتلك التي يفرضها الأداء المؤثر، ولذلك فإن المتوقع أن يندمج القادة في تحليل متأن لأسباب الأداء الضعيف أكثر من اندماجهم في ذلك النوع من التحليل في حالة الأداء الفعال. وعندما يقومون بذلك فإنهم يحللون ثلاثة أنواع من المعلومات سبق ذكرها في الفصل الثاني وهي الخاصة بالاتفاق والانسجام والتميز، وبناءً على تلك المعلومات يقررون بصفة مبدئية ما إذا كان سلوك تابعيهم مستمداً من أسباب داخلية (مثل ضعف الجهود أو القدرة أو الالتزام) أم أن هذا السلوك مستمد من أسباب خارجية (مثل تعطل الآلات، أو المرض أو تحديد موعد تسليم غير واقعي). وبناءً على حكمهم السابق فإنهم يتخذون قرارات محددة لتغيير الوضع الحالي، وربما لتحسين أداء المرءوسين. وتفترض نظرية العزو أن قرارات القادة تتحدد ولو جزئياً بالأسباب التي عزوا إليها القادة سلوك مرءوسيه. فعلى سبيل المثال إذا أدرك القادة أن الأداء الضعيف يرجع إلى قصور في الإمداد بالمواد أو المعدات المطلوبة فإنهم قد يركزون على تزويد العاملين بها. أما إذا أدركوا أن القصور في الأداء يرجع إلى ضعف الجهود التي بذلها العامل فقد يوجهون له اللوم الشديد أو ينقلوه إلى قسم آخر، أو يفصلوه. للحصول على أمثلة مختصرة (انظر الشكل 9-12).



شكل (9-12) عزو القائد أداء المرءوسين الضعيف

تعتمد استجابة القادة لسلوك مرءوسيه على عزوهم لأسباب أداء هؤلاء المرءوسين. وفي هذا المثال فإن عزوهم لأسباب الأداء الضعيف يوجههم إلى مجموعة مختلفة من الإجراءات

وقد أكد عدد من الدراسات دقة هذه التوقعات. فعلى سبيل المثال فقد زود الباحثون المشرفين بخلاصة للأخطاء التي وقعت فيها الممرضات. وقد أوضحت هذه المؤشرات إلى أن هذه الأخطاء قد تم ارتكابها إما نتيجة لأسباب داخلية (نقص القدرات أو الجهود) أو إلى أسباب خارجية (بيئة عمل تطلب أكثر من الممرضة أكثر من طاقتها). وبعد معرفة المشرفين لتلك الأحداث ذكروا الإجراءات التي يمكن أن يتخذوها في كل حالة على حدة. وقد أشار تحليل النتائج إلى أن هؤلاء المشرفين سيتخذون الإجراءات التصحيحية حيال الأخطاء التي أدركوا أنها كانت نتيجة لأسباب داخلية (بأن يوضحوا للمرضى كيفية أداء عمل معين) وكذلك الحال بالنسبة للأخطاء التي ترجع إلى البيئة الخارجية إذا أدركوا أن تلك الأخطاء حدثت نتيجة لتدخل قوى خارجية مثل تغيير جدول العمل أو تحسين تسهيلات العمل.

**والخلاصة:** أن مدخل العزو يفترض أن سلوك القادة يعكس في الغالب فهمهم لأسباب سلوك العاملين. وعلى ذلك فإن القيادة تكمن في إدراك القادة الذين يستخدمون نفوذهم بنفس القدر الذي توجد به في إدراك المرءوسين الذين يتحملون ذلك النفوذ.

### قضايا عالمية :

عندما نعزوا بعض الخصائص إلى القادة أو التابعين، فلا ينبغي أن نفترض أن الخصائص العامة للناس في إحدى الثقافات تصدق بالنسبة لكل فرد من أفراد هذه الثقافة. فالكوريون مثلاً يهتمون باحترام الجماعة أكثر مما يهتمون باحترام الفرد. ولكن افترض أن العامل الكوري لا يهتم بمقدار الأجر الذي يحصل عليه بناءً على اهتمامه بالجماعة يعتبر استدلالاً مضللاً جداً.

### قادة التغيير: أصحاب الرؤى المستقبلية :

#### Change Oriented Leadership: Future Visions

حتى تستطيع المنظمات تحقيق النجاح - بصرف النظر عن البقاء حية - فلا بد أن يتولى قيادتها أشخاص لديهم التزام قوي بأحداث التغيير المطلوب. ويستلزم ذلك أن يكون لدى القادة رؤية واضحة لما يحمله المستقبل. وذلك محل اتفاق بين كبار القادة. ففي استقصاء كبير لقيادة كبريات الشركات في 20 دولة اتفق 90% منهم على أن وجود رؤية إستراتيجية واضحة أمر أساسي يجب أن يتوفر لدى قائد الشركة. ولذلك فليس من المستغرب أن تتفوق الشركة التي يملك رئيسها رؤية إستراتيجية واضحة لمستقبلها على الشركات التي لا يتوفر لدى قادتها ذلك المستوى من الرؤية الواضحة في جميع المجالات المالية.

والسؤال الذي يفرض نفسه بالتالي هو: ما هي بالتالي الأشياء التي تعطي القادة القدرة على رؤية التغيير المطلوب في المستقبل؟ لقد تمت الإجابة على هذا السؤال عن طريق

مدخلين للقيادة هما مدخل القادة الموهوبين Charismatic وقيادة التحويل Transforma- tion، وسنوضحهما فيما يلي:

### القادة الموهوبون : الذين يتمتعون بقدرات خاصة

Charismatic Leadership: That "Something Special":

في السبعينات أوشكت شركة كرايسلر على الخروج من السوق، وفقد الأمل في بقائها كثير من المحللين في صناعة السيارات ولكن لي أياكوكا Lee Iacocca الذي تولى قيادة الشركة في ذلك الوقت رفض قبول رأي هؤلاء المحللين الاقتصاديين. وبدلاً من ذلك أدار حملة للحصول على ضمان الحكومة لقرض تطلبه الشركة بهدف تمهيد طريق البقاء أمام الشركة. وقد استطاع أياكوكا عن طريق ضرب المثل في التضحية - حيث قبل دولاراً واحداً كأجر لمدة سنة- أن يفتح الباب واسعاً أمام عشرات الآلاف من العمال لبذل كل يستطيعون من جهود للحفاظ على الشركة. ولم تتوقف كرايسلر في ظل قيادة أياكوكا عند دفع قروضها قبل مواعيد استحقاقها، بل إنها حققت النجاح وهي الآن في القمة. ويحفل تاريخا العالم والمنظمات التجارية وغيرها بالعديد من أمثلة هؤلاء القادة. فخلال التاريخ حقق بعض القادة نجاحاً غير عادي بإدخال تغييرات عميقة في تابعيهم. وبالتأكيد فإنه ليس من التطرف أن نقول إن قادة مثل نابليون وبل جيتس، وجون لينن John Lennon قد غيروا مجتمعات بكاملها بواسطة أقوالهم وأفعالهم: ويطلق على الأفراد الذين يحققون هذا النوع من النجاح "القادة الموهوبون". وهناك أشخاص يسيطرون بقوة على تابعيهم عن طريق الثقة وبناء الرؤية المستقبلية الواضحة.

**خصائص القادة الموهوبون: Qualities of Charismatic leaders** يتميز القادة الموهوبون بالتفوق في عدد من الصفات أو الخصائص وهي:

- الثقة بالنفس لدى هؤلاء القادة ثقة كبيرة في قدراتهم وفي صحة الأحكام التي يصدرونها، ويعلم عنهم الآخرون ذلك. فقد اشتهر جون براين John Bryan رئيس مجلس إدارة شركة سارا لي Sara Lee بأنه يعرف ما يقوله ويفعله.
- رؤية المستقبل - أي توقعه بطرق المعية كأنهم يرونه- ويطلق على القائد بأن لديه هذه الرؤية إلى المدى الذي يستطيع فيه تقديم أعمال تؤدي إلى تحسين الوضع الحالي. وعلى هذا القائد أن يضع هذه الرؤية بالتفصيل، وأن يكون مستعداً للتضحية بكل شيء حتى يراها واقعاً. وهذا بالضبط ما قام به لي أياكوكا حيث كان راتبه 1 دولار سنوياً خلال فترة المشاكل التي عاشتها كرايسلر. ويمكن الحصول على مزيد من أمثلة الرؤية المستقبلية لقادة مشهورين بمراجعة الجدول (12-3).

جدول (3-12) أمثلة من القادة الموهوبين المشهورين، ورؤيتهم الاستراتيجية  
إحدى الخصائص التي تميز القادة الموهوبون هو تمتعهم برؤية إستراتيجية لمستقبل منظماتهم، كما أنهم يساهمون في تعبيد الطريق لتحقيق هذه الرؤية. وفيما يلي أمثلة من مشاهير هؤلاء القادة ورؤياهم الاستراتيجية

الاسم	الشركة	الرؤية الاستراتيجية
- ستيفن جيز Steven Jobs	آبل للكمبيوتر	تبسيط الكمبيوتر وإتاحته لكل الناس.
- تشارلز سكواب Charles Schwab	تشارلز سكواب	تقديم خدمات مالية عالية الجودة للعملاء بتكلفة معقولة.
- هرب كلهر Herb Kelleher	ثاوث وست إيرلاينز	تقديم خدمات ممتازة وقيمة عالية للمسافرين الجويين.
- ماري كي أش Mary Kay Ash	ماري كي كوزمنكس	تحسين مستوى ثقة النساء بأنفسهن عن طريق بناء استقلالهن المالي وتقديم أدوات تجميل ممتازة.
- روبرت مورdoch Rupert Murdoch	نيوز كوربوريشن	تقديم وسيلة جيدة لحصول الناس في العالم كله على الأخبار الدقيقة.
- والت ديزني Walt Disney	شركة والت ديزني	تقديم مواد ترفيهية عالية الجودة للأسر في كل العالم

- السلوك غير العادي: يكون القادة الموهوبون في معظم الأحوال غير عاديين. وعندما يحققون النجاح، فإن طرقهم غير العادية تنتزع إعجاب المحيطين بهم. فعلى سبيل المثال فإن معظم النجاحات التي حققتها شركة ثاوث وست للطيران تعزى إلى البدع الغربية لرئيس مجلس إدارتها هيرب كيلهر.

- يعترف به الآخرون كأداة للتغيير: نظراً لأن هؤلاء القادة قادرون على تحقيق التغيير فإن الوضع الحالي يعتبر عدوهم. ويمكن قول ذلك بالنسبة لروبرتو جريزوتو على سبيل المثال. ذلك الرجل الذي جعل شركة كوكاكولا واحدة من أفضل الشركات في أمريكا.

- الحساسية للقيود البيئية: يعتبر القادة الموهوبون واقعيون جداً بالنسبة للقيود المفروضة عليهم، وبالنسبة للموارد التي يحتاجونها لتغيير الوضع الحالي وبالتالي فهم يكونون على دراية بما يستطيعون ومالا يستطيعون عمله.

**التفاعل مع القيادة الموهوبة: Reactions to Charismatic Leaders** من المغربي أن نفترض لأول وهلة أن القادة الموهوبين متميزون بسبب ما يتمتعون به من خصائص. كذلك من المنطق أن نفترض أنهم متميزون؛ لأن لهم علاقة خاصة بتابعيهم. وبلغة أخرى: فإنهم يعتبرون موهوبين بسبب تأثيرهم القوي على مرءوسيههم. ويشمل هذا التأثير:

1- مستوى الأداء غير العادي - أي الأداء الزائد عن المستوى المتوقع.

- 2- مستوى الإخلاص والولاء والانتساب للقائد أو الارتباط به .  
 3- توقع نجاح القائد والانبهار به أو بأفكاره .

وباختصار: فإن القيادة الموهوبة تقوم على نوع خاص من العلاقة بين القائد والتابعين . ووفقاً لرأي أحد المؤلفين فإن هؤلاء القادة يستطيعون عند مواجهة الصعاب أن يجعلوا الأفراد العاديين يقومون بالأعمال غير العادية .

**تأثير القيادة الموهوبة : *The Effects of Charismatic Leadership*** كما هو متخيل فإن للقيادة الموهوبة تأثير قوى على سلوك المرءوسين . ونظراً لأن المرءوسين يعتبرونهم أبطالاً فإنهم يحظون بحب هؤلاء المرءوسين ، ويؤدي حبهم لقادتهم إلى مزيد من رضا هؤلاء المرءوسين عن وظائفهم . وباختصار فإن الناس يشعرون بمتعة ويحققون مزيداً من النجاح عندما يعملون بقيادة رؤساء موهوبين . وعلى النطاق الأوسع ، فإن المؤرخين الذين درسوا السيرة الذاتية وردود أفعال رؤساء الولايات المتحدة للأحداث العالمية أعطوا الرؤساء الذين تم توصيفهم بأنهم موهوبون درجات أعلى ممن لم يحصلوا على هذا الوصف . وباختصار: فإن للقادة الموهوبين بعض التأثيرات الإيجابية .

ولا يعني هذا أن يكون القائد الموهوب قائداً أخلاقياً بالضرورة . وفي الحقيقة فإن القساة المتسلطين من أمثال: أدولف هتلر Adolph Hitler قد وصلوا إلى السلطة ؛ لأنهم اعتبروا موهوبين . وقد كانت رؤيتهم الواضحة لضرورة وجود عالم مختلف - حتى ولو كانوا مضللين - هي التي أعطتهم هذه التأثير القوي على تابعيهم .

**هل نحن بحاجة إلى القادة الموهوبين دائماً؟ *Are Charismatic leaders Always Needed?*** قد لا يكون بالمنظمات دائماً مكاناً للقادة الموهوبين . ذلك أن الحاجة إليهم تبدو واضحة أثناء الأزمات . فعلى سبيل المثال فإن هؤلاء القادة يبرزون عادة أثناء الحروب . فنورمان شواتز قائد جيوش الولايات المتحدة في حرب الخليج سنة 1991م كان قادراً على رؤية النصر وقيادة جيوشه إليه في تلك الحرب . كما أن الانهيار الاقتصادي العظيم في الثلاثينات قد أدى إلى اختيار فرانكلين روزفلت Franklin Roosevelt رئيساً استطاع أن يخرج الولايات المتحدة منه . وكما لاحظنا سلفاً فإن لي أياكوكا استطاع أن يخرج كرايسلر من الأزمة الاقتصادية التي واجهتها في السبعينات .

وبنفس هذا التفكير فإن بإمكاننا القول: إن القادة الذين يتمتعون بهذا المستوى الكاسح من الثقة بالنفس والخطورة يكونون عبئاً على المنظمات في الظروف العادية ، لا عَوْناً لها . خذ على سبيل المثال حالة فيليب آر. كاهن Philippe R. Kahn رئيس مجلس إدارة شركة بورلاند إنترناشيونال - أكبر شركات برامج الكمبيوتر في الثمانينات - الذي

أخرج الشركة من أزمته المالية في ذلك الوقت. فقد تعارضت سياسته البربرية مع عمل الشركة بعد خروجها من الأزمة.

**مسئولية القادة الموهوبين : The Liabilities of Charismatic Leaders** وفي نهاية هذا المبحث فإننا نقول: إن هناك شيئاً مثيراً حول هذا النوع من القادة، وهو أن ردود أفعال تابعيهم تميل إلى التناقض الشديد Highly Polarized. وبكلمات أخرى، فإن الناس إما أن يحبوهم (كما هو الحال في معظم الأحوال) أو يكرهوهم. ولذلك فليس من المدهش أن يتعرض أكثر قادة العالم موهبة للاغتيال كما حدث مع جون كيندي، وإسحاق رابين. وبالطبع فإن القادة الأقل منهم شأنًا فإنهم لن يتركوا بصمات واضحة على العالم إلى الحد الذي يثير بغض تابعيهم.

### قيادة التحويل أو الالتفاف : Transformational Leadership

#### قيادة ما بعد التغيير : Beyond Charisma

إذا كنت تظن أن القيادة الموهوبة شيء عظيم فإننا نوافقك. ولكن الموهبة هي نقطة البداية في جعل المرءوسين أهم المؤثرات. وقد أدرك أصحاب النظريات أنه رغم أهمية الموهبة فإن أكثر القادة نجاحاً يقومون بإعادة بعث الحياة ويحولون منظماتهم إلى منظمات جديدة. ولذلك فإن توجههم هذا يسمى: قيادة ما بعد التغيير.

**خصائص قادة ما بعد التغيير Characteristics of Transformational Leaders** يتميز قادة ما بعد التغيير بعدد من الخصائص أولها أن لديهم موهبة - بمعنى أنهم يزودون مرءوسيههم بالرؤية المستقبلية وبالإحساس بأنهم ينتمون إلى منظمة تؤدي عملاً مهماً. وقد عبر عن ذلك واحد من أصحاب النظريات بقوله: «إذا كنت كقائد تستطيع أن تجعل مرءوسيك يرون حلم اليوم حقيقة الغد فإنهم سيختارون أن يتبعوك. فكر على سبيل المثال في الرؤية الاستراتيجية للعالم لاثنين من أعظم القادة الموهوبين في العالم وهما: دكتور مارتن لوتركنج الابن التي ذكرها في حديثه المعنون: «إنني أحلم» وكذلك رؤية الرئيس الأمريكي جون إن. كيندي الخاصة بإنزال رجل على القمر وإعادة سائلاً إلى الأرض قبل عام 1970.

ولكن الموهبة وحدها لا تكفي لتغيير طريقة عمل المنظمة. . ولذلك فلا بد أن يقدم القادة الموهوبون ما يأتي:

\* إثارة التفكير: لابد أن يشجع قادة ما بعد التغيير مرءوسيههم على التعرف على المشاكل وإيجاد حلول لها.

\* الاهتمام الشخصي: يعطي قادة ما بعد التغيير مرءوسيههم الدعم والتشجيع والانتباه الذي يحتاجونه لأداء أعمالهم بكفاءة.

\* **حافز التطلع :** ينقل قادة ما بعد التغيير إلى مرءوسيهـم بوضوح أهمية رسالة المنظمة ويعتمدون على الرموز والشعارات لمساعدة مرءوسيهـم على تركيز جهودهم نحو الهدف.

وكما تتخيل فإن قادة ما بعد التغيير يوقظون الشعور القوي بين مرءوسيهـم. كما أنهم يساعدون في تغيير مرءوسيهـم عن طريق الاستشارات التي يقدمونها لهم. وحتى يستطيعوا ذلك فإنهم يشجعون مرءوسيهـم على أداء ما عليهم بطريقتهم الخاصة. وعلى العكس من ذلك فإن القادة الموهوبين يحاولون الإبقاء على تابعيهـم ضعفاء يتمتعون بقدر محدود من الاستقلال. كما يمثل القادة الموهوبون كل المنظر أو الرواية، بينما يشجع قادة مرحلة التحول إحداث التغيير في المنظمة كلها. ويبدو أن كثيراً من المشهورين موهوبون، ولكن جهودهم قد لا تؤدي بالضرورة إلى تغيير تابعيهـم. وكتيجة لذلك فإنهم يعظمون، بل ويلبسون مثل هؤلاء النجوم، ولكن عبقرية هؤلاء المشهورين لن تدفع مؤيديهم إلى تقديم التضحية التي قد تغير العالم. ومن ذلك نستنتج باختصار: أن الموهبة جزء من متطلبات القيادة التحويلية.

**نبذة عن أحد قادة التحويل :** *Profile of a Transformational Leader* يعتبر جاك ولش Jack Welch رئيس مجلس إدارة شركة جنرال إلكتريك مثلاً جيداً لقادة التحويل. فتحت قيادته أدخلت الشركة تغييرات عديدة على طريقة أدائها لأنشطتها. فعلى المستوى الفردي فإن الشركة تخلت عن بيروقراطيتها الشديدة وأصبحت تستمع للعاملين جيداً. ولذلك فليس من المستغرب أن تحيى الشركة مع الشركات التي يعجب بها العاملون كثيراً خلال عدد كبير من السنوات وذلك في القائمة السنوية التي تصدرها مجلة فورتشن Fortune الشهيرة، بل إنها جاءت على قمة تلك المجموعة عام 1981م.

وقد باع ولش واشترى العديد من المشروعات لحساب الشركة خلال الثمانينات. وكان مرشده في ذلك أن الشركة ستحتفظ فقط بالوحدات التي يكون ترتيبها الأولى أو الثانية في السوق الذي تعمل به اعتماداً على حجم المبيعات. وإذا تطلب تنفيذ هذه الاستراتيجية بيع إحدى الوحدات، أو إغلاق أحد المصانع أو تسريح بعض العاملين فإنها تقوم بذلك ويترك الآخرون وشأنهم حتى لو كان ذلك الذهاب إلى المحكمة. ولذلك فليس من المدهش أن يكون اسم شهرته: «جاك النيوترون» Neutron Jack هل قام ولش بتحويل الشركة وتزويدها بمزيد من الحياة والنشاط؟ إذا كان ولش قد أضاف لقيمة الشركة 52 بليون دولار فلا مجال للشك في ذلك. وبالطبع فإن جاك ولش ليس هو قائد التحويل الوحيد الذي يمكن أن نتحدث عنه. ويمكنك الحصول على مثال آخر لهذا النوع من القادة بالنظر إلى الشكل (12 - 10).





شكل (10-12)

إستي لاودر Estée Lauder قائد للتحويل

حولت إستي لاودر التي بلغ عمرها 90 سنة عام 1998 صناعة التجميل . ويبلغ نصيب خطوط الانتاج التي أنشأتها أو اشترتها خلال نصف قرن 45% من المنتجات التي تباع في متاجر الأقسام بأمريكا، أو ثلاثة أمثال أقرب منافسيها. وقد ساعدتها طرقها البارعة في الحصول على مكان ممتاز في معظم المتاجر المتخصصة.

#### قياس قيادة التحويل وآثارها : Measuring Transformational Leadership and Its Effects

يقيس العلماء قيادة التحويل باستخدام إستقصاء يعرف بالاستقصاء المتعدد العوامل للقيادة Multifactor Leadership Questionnaire وعند استيفاء بيانات هذا الاستقصاء يقوم المرءوسين بالإجابة على أسئلة تصف سلوك قادتهم. وتغطي أسئلة الاستقصاء الصفات الأربعة لسلوك قادة التحويل التي سبق ذكرها في هذا البحث - ولذلك فإن الموافقة على جملة مثل : أشعر بالفخر بأن يكون رئيسي... تعتبر دليلاً على طريقة القائد في هذا المجال. وكلما وافق المرءوسون على العديد من العبارات المماثلة للعبارة السابقة كلما حصل القائد محل التقييم على درجات عالية في مجال القيادة التحويلية. وقد توصل العلماء باستخدام هذا الاستقصاء أن قادة التحويل يكونون فعالين جداً في تحقيق النجاح لمنظمتهم.

وقد وجد أن مديري شركة فيدرال إكسبريس الذين حصلوا على درجات عالية باستخدام هذا الاستقصاء أكثر إنتاجية، كما أعترف رؤساؤهم بأن فرصتهم للترقي عالية. وقد أكدت هذه الدراسة وغيرها أن مزايا هذا النوع من القادة كبيرة. وقد لخصنا بعض الإشارات التي قد تساعد في هذا المجال في القائمة (12-4). وقد تجد بعد الاطلاع عليها

أن فهمها أسهل من تطبيقها. ولكن الأدلة والقرائن دلت على أن عائد القيادة التحويلية يستحق بذل الجهود في ذلك المجال.

جدول (4-12) إرشادات تساعدك على أن تكون قائد تحويل

ليس من السهل أن تصبح قائد تحويل؛ ومع ذلك فإن القادة يستطيعون باستخدام الإرشادات الآتية أن يحولوا منظماتهم ويدعموها بالحياة

الإرشادات	الشرح
- تنمية رؤية واضحة وجذابة للعاملين.	- تقود الرؤية الواضحة العاملين إلى تحقيق أهداف المنظمة، وتجعلهم يشعرون بالسعادة عند بلوغها.
- وضع إستراتيجية لتحويل الرؤية إلى واقع.	- لا تضع خطة تفصيلية للتنفيذ، بل وضع أفضل الطرق لنقل الرؤية إلى واقع.
- ضع رؤيتك بوضوح ثم أقنع الآخرين بها.	- لا يكفي أن تكون الرؤية واضحة، بل لابد أن تكون جذابة باستخدام البلاغة وأساليب التوضيح.
- أظهر التفاؤل والثقة برؤيتك.	- إذا كان لدى القائد شك في النجاح فلن يبذل المرء وسون الجهد المطلوب.
- أظهر الثقة في قدرة العاملين على تنفيذ الاستراتيجية.	- لابد أن يكون لدى العاملين اعتقاد جازم في قدرتهم على تنفيذ رؤية القائد. ينبغي على القادة أن يبنوا لدى العاملين الثقة في أنفسهم
- من الممكن بناء الثقة عن طريق الاعتراف بالإنجازات الصغيرة كخطوات على الطريق.	- إذا حققت الجماعة نجاحاً مبكراً فسوف يدفعها ذلك إلى بذل مزيد من الجهد.
- احتفل بالنجاح وتحقيق الأهداف.	- الاحتفالات الرسمية وغير الرسمية مفيدة، وبها يتم بناء التفاؤل والالتزام.
- قم بالأعمال المثيرة للتعبير عن القيم الأساسية بالمنظمة.	- من الممكن دعم الرؤية الاستراتيجية عن طريق ما يفعله القادة. فعلى سبيل المثال فإن أحد القادة عبر عن اهتمامه بجودة الانتاج عن طريق تدمير الأعمال التي لا ترقى إلى المستويات المحددة.
- كن قدوة حسنة، فالأفعال أقوى تأثيراً من الأقوال.	- يخدم القادة كنموذج يحتذى. فإذا كانوا يرغبون في الحصول على تضحية المرءوسين فلا بد أن يبدؤوا هم بذلك.

المصدر: Based on Suggestions by Yukl; 1998, See Note 2.

## قضايا عالمية :

أعطى البحاث في إحدى الدراسات الاستقصاء المتعدد العوامل لمدرسين في العديد من المدارس الثانوية في سنغافورة ليكملوه وفي أذهانهم رؤسائهم. وقد وجد أنه كلما زادت درجة المدير؛ كلما زاد مستوى رضا المدرسين والتزامهم الوظيفي. وقد كان هناك ارتباط - ولكنه أقل من السابق - بين كون القائد من هذا النوع وبين مستوى تحصيل ونجاح التلاميذ.

## النظريات الموقضية في فعالية القيادة :

### Contingency Theories of Leader Effectiveness

ينبغي أن يكون واضحاً الآن أن القيادة إجراءات معقدة. إنها تضم العديد من العلاقات الاجتماعية المتشابكة، كما أنها تتأثر بمدى واسع من العوامل - وأخذاً في الاعتبار تلك التعقيدات فربما تتساءل متعجباً عن الأسباب التي دفعت بالعديد من الباحثين إلى توجيه ذلك القدر الهائل من أوقاتهم وطاقتهم لفهم كل هذه العلاقات المتشابكة المعقدة. والإجابة بالطبع أن القيادة المؤثرة مهمة لنجاح المنظمة. فعن طريق القيادة الفعالة تنمو المنظمات، ويزيد تطلعها وقدرتها على المنافسة. وبدونها فإن الكثير منها لن تستطيع البقاء. وتقف هذه النقطة الأساسية خلف العديد من نظريات القيادة المعاصرة التي يطلق عليها نظريات المواقف الخاصة بالقيادة.

وتختلف محتويات هذه النظريات اختلافاً كبيراً من حيث المحتويات، والمصطلحات المستخدمة، والمدى. ومع ذلك فإن هناك فكرتين أساسيتين تربطان بين هذه النظريات: الأولى: أن جميع هذه النظريات تبني مبدأ تأثير الموقف - بمعنى أنه لا يوجد مدخل قيادي مفضل في جميع الظروف، وبالتالي فإن العمل الأساسي للباحث في مجال السلوك التنظيمي أن يحدد المدخل القيادي الذي يناسب الظروف التي يواجهها. والفكرة الثانية: أن الجميع مهتم بقضية تأثير القائد. وبلغة أخرى: فإن المداخل كلها تسعى إلى توصيف الظروف والعوامل المحددة لما إذا كان للقيادة تأثير على تحسين أداء مرءوسيه أم لا، وكذلك العوامل المحددة لمدى قوة هذا التأثير. وهناك عدد من النظريات التي تنص على أن مظلة تلك المجموعة. وستصف هنا خمس من تلك النظريات وهي :

نظرية زميل العمل الذي تقل الرغبة في العمل معه، ونظرية الظروف، ونظرية الطريق إلى الهدف، ونظرية القرارات المعيارية، ثم نظرية القيادة التبادلية. وسنشرح هذه النظريات فيما يلي :

### نظرية زميل العمل الذي تصل رغبتك في العمل معه إلى أدنى مستوى :

#### LPC Contingency Theory

#### تناسب القائد مع العمل Matching Leaders and Tasks

كما لاحظنا مبكراً فإن أنواع السلوك المرتبطة بالقيادة المؤثرين تنقسم إلى مجموعتين،

الأولى: تهتم بالعاملين، والمجموعة الثانية: تهتم بالعمل، وأن كلا النوعين يؤثران على نجاح القادة. ومع ذلك فإن نظرة أكثر تعمقاً للقضية تدفعنا إلى التساؤل عن متى يفضل استخدام كل نوع منهما. وبلغه أخرى، ما الظروف التي يحقق فيها القادة نجاحاً جيداً إذا أبدوا الاهتمام بالعاملين بالمقارنة بما إذا أظهروا الاهتمام بالإنتاج.

**أسس النظرية The Basics of the Theory** درس السؤال السابق عن طريق مدخل شهير يطلق عليه: نظرية الظروف التي تفرض عليك العمل مع زميل لا تفضل العمل معه. ويعكس الفرض القائل: بأن مساهمات القائد الناجح في أداء الجماعة تتحدد بخصائصه وبالظروف التي تتم فيها القيادة وبالتالي فإن مستويات مختلفة لتأثير القائد تتحقق في ظل ظروف مختلفة. وحتى يمكن فهم تأثير القائد فلا بد من شرح هذين النوعين من العوامل.

ووفقاً لهذه النظرية فإن الاحترام للزميل الذي تقل الرغبة في العمل معه يعتبر أهم الخصائص الشخصية. ونعني بذلك تقييم القائد إيجاباً أو سلباً لسلوك الشخص الذي وجد أنه من الصعب جداً التعامل معه. فالقادة الذين يكون شعورهم سلبياً نحو هؤلاء الزملاء يكونون من النوع الذي يهتم بالإنتاج وتكون درجاتهم منخفضة على الخط الممثل لدرجات القيادة في مجال التعامل مع هؤلاء الزملاء. وبالمقارنة بهم فإن من يفهمون هذا النوع من الزملاء بطريقة إيجابية (ذوو درجات عالية على ذلك الخط) يزداد اهتمامهم بإقامة علاقات جيدة مع مرءوسيه. ويستخدم استقصاء خاص للتعرف على درجات القادة في ذلك المجال. ومن المهم أن نلاحظ أن هذه النظرية تعتبر درجات القائد بالنسبة لذلك المتغير ثابتة ولا يمكن أن تتغير. وكما ستفهم فيما بعد فإن لذلك أهمية كبرى عندما نحاول استخدام النظرية لتحسين مستوى تأثير القادة.

**والسؤال الآن هو:** هل القادة الذين يحصلون على درجات عالية بالنسبة لذلك المتغير أكثر تأثيراً أم هؤلاء الذين يحصلون على درجات منخفضة؟ والإجابة تعتمد على درجة محبة القائد للظروف التي تتم فيها القيادة. بمعنى مقدار ما تسمح به الظروف للقائد ليفرض سيطرته على مرءوسيه. ويتحدد مقدار هذه السيطرة بثلاثة عوامل هي:

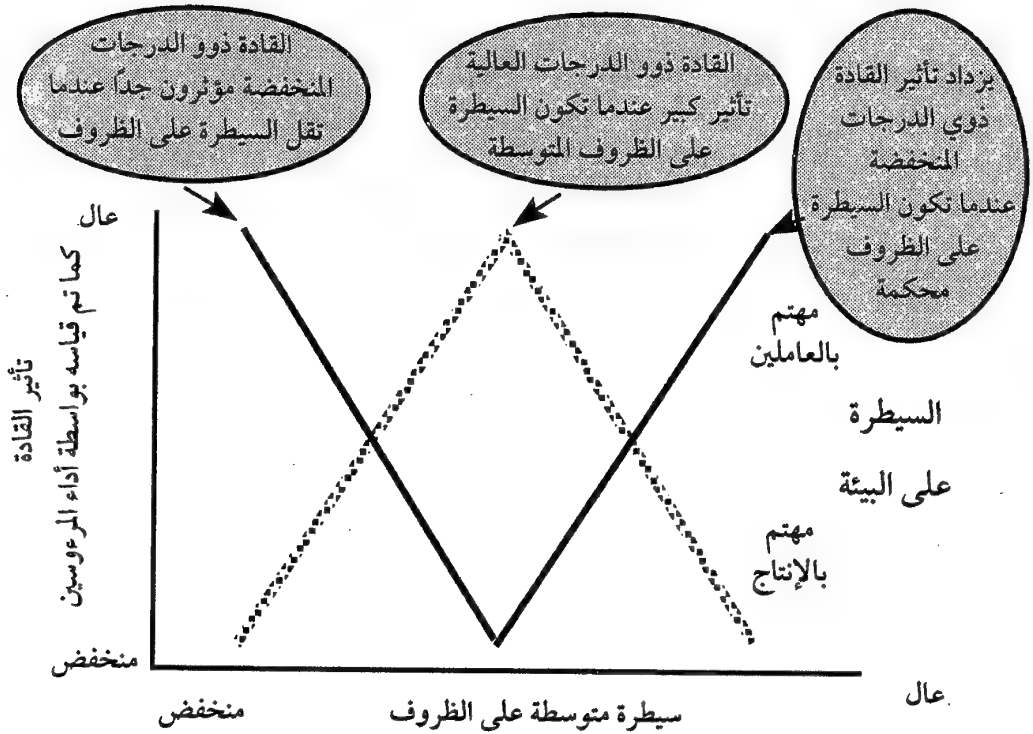
- 1- طبيعة علاقة القائد بأعضاء الجماعة (مدى تمتعه بولائهم ودعمهم على سبيل المثال).
- 2- درجة دقة تحديد العمل المكلف به المرءوس (أهداف العمل وواجبات المرءوسين محددة بدقة).

- 3- حجم القوة التي يستمدّها القائد من موقعه (قدرته على فرض رأيه على تابعيه).

وإذا دمجنا هذه العناصر مع بعضها فسنجد أن سيطرة القائد على الظروف تتراوح بين سيطرة عالية جداً (في حالة ما إذا كانت علاقته إيجابية بمرءوسيه، وإذا كان العمل محدداً، وكانت قوته الوظيفية كبيرة)، وسيطرة ضعيفة جداً (إذا كانت علاقة القائد بمرءوسيه سلبية، والعمل غير محدد، وكانت قوته الوظيفية محدودة).

ما القائد الأكثر تأثيراً في ظل درجات السيطرة المختلفة التي يملكها القائد؟

وفقاً لهذه النظرية فإن القادة الذين يحصلون على درجات منخفضة على خط العمل مع الزميل غير المحبوب- أي الذين يركزون على الإنتاج أو الأعمال المطلوبة منهم يتفوقون عندما تكون السيطرة على الظروف عالية جداً أو ضعيفة جداً. وعلى العكس من ذلك فإن القادة ذوي الدرجات المرتفعة على ذلك الخط يتفوقون عندما تكون سيطرتهم على الظروف متوسطة (انظر الشكل 12 - 11) للحصول على مزيد من التوضيح.



شكل (12 - 11) نظرية الزميل الذي تنخفض رغبة القائد في العمل معه

تنبأ هذه النظرية بأن القادة ذوي الدرجات المنخفضة على الخط الممثل للعمل مع الزملاء من النوع المذكور؛ يكونون أكثر تأثيراً عندما تكون سيطرة القائد على البيئة، عالية أو منخفضة كما أن أداء ذوي الدرجات العالية يكون جيداً عندما تكون سيطرة القائد على البيئة متوسطة

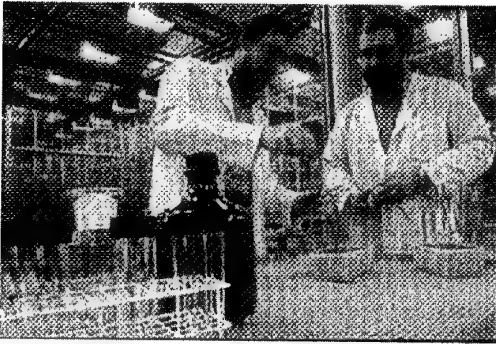
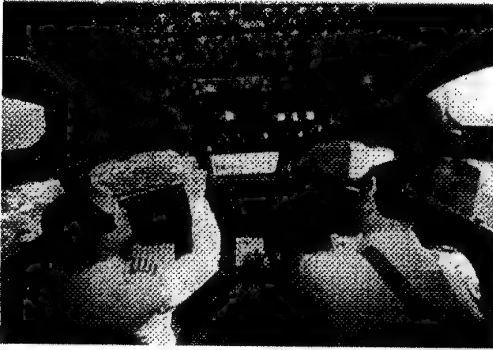
والمنطق الذي تقوم عليه الاستنتاجات السابقة معقول جداً. ذلك أنه في ظل الظروف التي تقل فيها سيطرة القائد على ظروف العمل، فإن الجماعة تكون بحاجة إلى مزيد من الإرشادات لإنجاز أعمالها. ذلك أنه بدون هذه الإرشادات لن يتم إنجاز أي عمل، خذ على سبيل المثال حالة قائد فصيلة قتال في أحد الجيوش، فإن أي تأثير لذلك القائد الصغير يأتي نتيجة لانتباهه الكامل إلى المهمة المكلف بها أكثر مما يتحقق نتيجة لعلاقته الجيدة بمرءوسيه، (ومن الأقوال الشائعة في الجيش الأمريكي أن وضع القائد الذي يصدر أوامر خاصة في الظروف الخطرة أفضل من وضع القائد الذي لا يصدر أي أوامر. ومن المتوقع أن يعطي القائد ذو الدرجات الأقل هيكل عمل أدق من ذلك الذي يعطيه ذو الدرجات العالية، ولذلك فإنهم يتفوقون عليهم في هذه الظروف.

وبالمثل فإن القادة ذوي الدرجات المنخفضة يتفوقون في الظروف التي تكون فيها السيطرة على الظروف محكمه. ذلك أنه عندما يحب المرءوسين رئيسهم فلا يمكن أن يتحدى قوته أحد، وعندما يحدد طلب العمل ما ينبغي أن يقوم به القائد يكون من المقبول منه أن يركز على العمل المطلوب. وهنا يتوقع المرءوسون أن يستخدم قائدهم سلطاته، ولذلك يقبلونها منه إذا استخدمها. ويؤدي ذلك إلى نجاح القائد في عمله. خذ على سبيل المثال قائد إحدى الطائرات المدنية الذي يقود مجموعة معاونة له، وبالتالي فإن المتوقع منه أن يحاول فرض سيطرته على المجموعة، وليس محاولته الحصول على موافقتهم على الهبوط على الممر أم لا. وبالتأكيد فإن الطيار يكون أقل فعالية إذا بدأ في أخذ رأي مساعده في شأن الهبوط بدلاً من تحمل المسؤولية وإتخاذ القرار.

وعندما تكون سيطرة القائد على الظروف متوسطة فإن الوضع يختلف. خذ على سبيل المثال حالة قائد ذو علاقة طيبة بمرءوسيه، ولكن الأعمال التي يقومون بها غير محددة تحديداً دقيقاً. افترض كذلك أن قوة هذا الرئيس محدودة. هذا الوضع عادي بالنسبة لرئيس فريق بحث يقوم بتطوير استخدامات جديدة لمنتجات الشركة. بالتأكيد فإن هذا الوضع لا يناسب قائداً ذو درجات منخفضة تعود على إصدار توجيهات دقيقة لتابعيه. ولكن هذا الوضع يكون مناسباً لقائد يحتضن مرءوسيه جيداً ويهتم بمشاعرهم. وهذا النوع من القادة هو الذي يحصل على درجات عالية عند التقييم باستخدام الاستقصاء الخاص بزملاء العمل الذين لا يفضل الكثيرون العمل معهم (انظر الشكل 12-12).

**تطبيق نظرية زميل العمل الذي لا تفضل العمل معه: Applying LPC Contingency Theory:**

وجد الباحثة أن هذه النظرية مفيدة جداً عند اقتراح طريقة لتحسين أداء القائد. ونظراً لأن هذه النظرية تقرر نوع القائد المناسب لظروف محددة، ونظراً لأن غط القيادة الذي



شكل (12-12)

### الملاءمة بين نمط القيادة - والظروف

تعترف نظرية الظروف المبنية على مستوى رغبة القائد في العمل مع شخص غير محبب بأن أنسب نمط قيادي يعتمد على الظروف التي تتم فيها القيادة. فقيادة الطائفة في الصورة العليا من الشكل يناسبها التوجيهات الدقيقة (هنا فإن درجاته تكون منخفضة لتركيز اهتمامه بالعمل). وبالمثل فإن الوحدات العسكرية في ميدان المعركة - والصورة الوسطى - تحقق نجاحاً أعلى عندما يتبع قائدها نموذج قيادة يهتم بإنجاز العمل. أما فرق البحوث فقد يكون أدائه ضعيفاً عندما يتبع قائده نفس الأسلوب الصورة السفلى.

تقترحه النظرية محدد، فإن أفضل أسلوب لتحسين أداء القائد هو الموازنة بين نمط القائد والظروف التي تتم القيادة فيها- بمعنى القائد المناسب للظروف.

ويمكن أداء ذلك عن طريق استقصاء لتحديد درجات القائد المتوقع من حيث اهتمامه بالعمل أم العاملين، وكذلك مستوى السيطرة التي قد يستطيع فرضها على بيئة العمل المتوقع. ويتم بعد ذلك استخدام هذه المؤشرات لاختيار القائد المناسب لكل حالة - ويسمى هذا الأسلوب ملاءمة القائد للموقف Leader Match. ويركز هذا المدخل على تعديل المتغيرات التي تؤدي إلى السيطرة على الظروف (علاقة القائد بالأعضاء، مستوى تحديد العمل، مقدار القوة التي يتمتع بها القائد مثلاً) عندما يكون تغيير القائد إجراء غير عملي. فقد ننقل القائد ذا الدرجات العالية إلى العمل في وظائف يكون مستوى السيطرة على بيئة العمل فيها عالياً أو منخفضاً. ومن الممكن أيضاً أن نحاول تغيير الظروف (تغيير

العلاقة بين القائد والمرءوسين، أو زيادة سلطة القائد الوظيفية أو تخفيضها) لزيادة السيطرة على بيئة العمل أو تخفيضها.

وقد استخدم العديد من الشركات بما فيها شركة سيرز Sears أسلوب الملاءمة بين القائد والظروف بنجاح. وقد أظهر العديد من الدراسات أن هذا المدخل فعال في تحسين أداء الجماعة.

### نظرية القيادة وفقاً للظروف : Situational Leadership Theory

#### تعديل نمط القيادة ليتناسب مع الظروف

#### Adjusting Leadership Style to the Situation

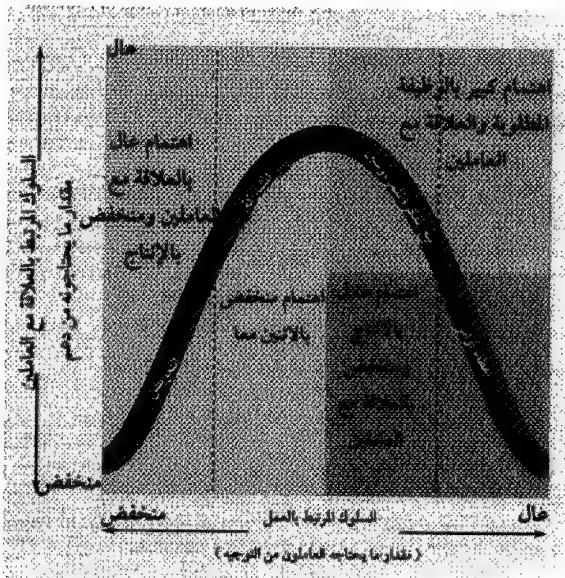
تعتبر نظرية القيادة وفقاً للظروف إحدى نظريات الظروف الطارئة نظراً لأنها تركز على تحديد أنسب أنواع القيادة لظروف معينة. وقد ادعى العلماء الذين نمو هذه النظرية أن القادة يكونون أفضل تأثيراً إذا اختاروا نمط القيادة المناسب للظروف التي يواجهونها. وبلغه أدق فإن هذا يعتمد على نضج المرءوسين، أي درجة إستعدادهم لتحمل مسئولية سلوكهم. ويعتمد ذلك على عاملين أنت على علم بهما وهما السلوك الوظيفي أو مستوى تناسب المعلومات والمهارات التي يمتلكها العاملون مع متطلبات العمل والوظيفة- يحدد ذلك مدى احتياج العاملين إلى إرشادات أو تعليمات. والثاني مستوى رغبة العاملين في العمل دون الحصول على توجيهات من الآخرين (دون حاجة إلى دعم معنوي مثلاً - وهو ما يطلق السلوك المرتبط بالعلاقة مع العاملين Relationship Behavior).

وكما هو موضح بالشكل (12 - 13) فإنك إذا دمجت المستويات العليا والدنيا من هذين العاملين المستقلين يصبح بإمكانك تحديد أربعة أنواع مختلفة من الظروف يرتبط أو يتناسب كلا منها مع نمط قيادي معين.

فإذا بدأنا بأسفل الجانب الأيمن من الشكل (الجزء الذي رمز له ب S1)، فإننا نجد أن المرءوسين بحاجة إلى قدر كبير من توجيهات القادة، ولكنهم ليسوا بحاجة إلى دعمهم المعنوي. وكفي هنا مجرد إخبارهم بالمطلوب منهم أداؤه لقيامهم بذلك. ويعني ذلك أن إعطاء الأوامر الواضحة والقيام بالمراقبة الدقيقة هو أنسب المداخل القيادية للعاملين في هذه الظروف.

وإذا تحركنا إلى الجزء الأعلى من الجانب الأيمن من الشكل حيث الاهتمام بكل من العمل والعاملين (S2) نجد أن من الأنسب استخدام أسلوب بيع الفكرة إلى المرءوسين. ويعني ذلك إعطاء الأوامر الدقيقة يعوض القصور الذي قد يوجد في قدرات العاملين، كما أن الدعم العاطفي للعاملين يساعدهم على تقبل ما يريده القادة منهم وتنفيذه.





شكل (12-13)

الأبعاد الأساسية لنظرية القيادة المرتبطة بالظروف تحدد هذه النظرية أن نمط القيادة الأنسب يتوقف على قدر الدعم المعنوي ومقدار الإرشادات والتوجيهات التي يحتاجها التابعون لأداء أعمالهم

وفي الأعلى من الجانب الأيسر (S3) نجد أن المرءوسين بحاجة إلى قدر قليل من التوجيهات التي توضح لهم كيفية أداء أعمالهم، ولكنهم بحاجة إلى قدر كبير من الدعم العاطفي. وبلغة أخرى فإن المطلوب قدر محدود من السلوك الذي يهتم بالعمل، وقدر كبير من السلوك الذي يهتم بالعاملين. وتفيد المشاركة القيادية في هذا المجال نظراً لأنها تسمح بتقاسم الخبرات بين المرءوسين وتحسين رغبتهم في الأداء.

وفي النهاية الجزء الأسفل من الجانب الأيسر (S4) يمثل المرءوسين الذين تتوفر لديهم القدرة والرغبة في أداء الأعمال المكلفين بها. بمعنى أنهم محتاجون إلى قدر محدود من التوجيهات وقدر محدود من الدعم النفسي. ويعتبر أسلوب التفويض الكامل أنسب أساليب القيادة في هذه الظروف- ونعني بذلك إعطاء المرءوسين سلطة اتخاذ القرار وتنفيذه.

ووفقاً لهذه النظرية من نظريات الظروف فإن على القادة تشخيص الظروف التي يواجهونها، ثم توصيف نمط السلوك القيادي المناسب، ثم استخدام ذلك النمط. ونظراً لأن الظروف قد تتغير فإن على القادة تقييمها باستمرار، وتوجيه انتباههم إلى احتياجات مرءوسيه من إرشادات ودعم عاطفي. ويعني ذلك أن درجة تأثير هؤلاء القادة ترتبط بمدى قيامهم بذلك التقييم وتقديمهم المساعدة التي تظهر حاجة العاملين إليها.

ولذلك فإن توفير التدريب للقادة في هذه المجالات مفيد جداً. وفي الحقيقة فإن هذا النوع من التدريب قد استخدم بكثافة في الشركات الكبرى أمثال زيروكس وكاترلر

Caterpillar وموبيل أويل بل وفي الجيش الأمريكي أيضاً. أي نمط من الأنماط الأربع السابقة أكثر قبولاً من المرءوسين؟ للحصول على فهم أوضح لهذا السؤال وإجابته راجع الجزء المعنون: "معايشة السلوك التنظيمي" الموجود في نهاية هذا الفصل.

### نظرية الطريق إلى الهدف - القادة مرشدون إلى تحقيق أهداف يثمنها العاملون:

#### Path- Goal Theory - Leaders as Guides to Valued Goals:

افترض أنك سألت مائة من العاملين ماذا يتوقعون من رؤسائهم. ما أنواع الإجابات التي ستحصل عليها؟ بالطبع ستختلف إجاباتهم. ولكن قد يكون بينها علاقة مشتركة قد يعبر عنها بتوقع الحصول على مساعدة الرئيس في تحقيق الأهداف المهمة للمرءوسين. وتلعب هذه الفكرة الأساسية دوراً مهماً في نظرية الطريق إلى الهدف Path-Goal كإحدى نظريات القيادة. وبصفة عامة فإن هذه النظرية تقول: إن المرءوسين يستجيبون بطريقة إيجابية للقائد إلى الحد الذي يعتقدون معه أن هذا القائد يساعدهم في الوصول إلى أهدافهم عن طريق توضيح سبل تحقيق هذه الأهداف لهم. وبلغة أخرى فإن القادة المؤثرين يوضحون للمرءوسين ما ينبغي عليهم عمله للوصول إلي ما يرغبون، كما أنهم يساعدونهم لتحقيق ذلك. وبلغة أكثر تحديداً: فإنه بتوضيح طبيعة العمل المطلوب وتذليل أو إزاحة العقبات التي قد يقابلها المرءوسون يستطيع القائد تحسين فهم العاملين وتأكيد أن العمل الجاد هو الطريق إلى التفوق في الأداء، الذي يؤدي بالتالي إلى الحصول على تقدير القادة وتعويض المنظمة. وتؤكد هذه النظرية أنه في ظل هذه الظروف فإن مستويات الرضا الوظيفي، والحوافز والأداء تكون عالية.

كيف يستطيع القادة أداء هذه الأعمال؟ كما هو الحال في نظريات القيادة المعاصرة، فإن الإجابة: إن الأمر يتوقف (وفي الحقيقة فإن هذه هي الطريقة التي تستطيع أن تعرف بها أن هذه النظرية إحدى نظريات المواقف) على التفاعل المعقد بين خصائص سلوك القائد وبعض العوامل الموقفية المعينة. وترى هذه النظرية أن بإمكان القائد أن يتبنى أربعة أنماط أساسية من السلوك هي :

- 1- المساعدة عن طريق إصدار التوجيهات: وهو مدخل يركز على إصدار إرشادات محددة وإنشاء جداول وقواعد العمل.
- 2- الدعم : وهو نمط سلوكي يركز على إنشاء علاقات جيدة مع المرءوسين وعلى إشباع احتياجاتهم.

3- المشاركة : وهو نمط يقوم على استشارة الرئيس مرءوسيه ، وبذلك يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات .

4- التوجه نحو الوصول إلى أهداف معينة: ويعني ذلك إنشاء أهداف فيها نوع من التحدي للعاملين يتم الوصول إليها عن طريق تحقيق تحسن واضح في الأداء .

وطبقاً لهذه النظرية فإن هذه النماذج غير متعارضة . وفي الحقيقة فإن القادة يستخدمونها كلها في أوقات وظروف مختلفة . وبالتأكيد فإن إظهار مثل هذا النوع من المرونة علامة من العلامات الدالة على تأثير القائد . ومن الأدلة على اعتراف العديد بأهمية هذه النماذج القيادية فإن الكثير من القادة المعاصرين يستخدمون مدخلاً قيادياً يطلق عليه : التدريب القيادي . وللحصول على مزيد من الشرح حول هذا المدخل فمن الممكن مراجعة المبحث المعنون : «الاتجاهات الحديثة» .

### أنت مستشارتنظيمي :

أخبرك رئيس وصاحب إحدى الشركات الصغيرة التي تصنع أدوات وقوالب الصب أنه لا يوجد أحد بالشركة يحبه ، والسبب الوحيد لاستماعهم إليه هو امتلاكه للشركة . وقد ذكر العاملون بالشركة أن لدى رئيسهم ولع شديد بالسيطرة وأنه لا يترك أي شخص يقوم بأي شيء لنفسه .

1- ما السلوك الذي ينبغي أن يؤديه رئيس الشركة بتفوق لتحسين نمطه القيادي؟ كيف يحقق ذلك التفوق؟

2- ما الظروف التي يمكن أن ينجح فيها النمط القيادي الحالي لهذا الرئيس؟

3- هل تظن أن هذه الظروف موجودة حالياً بالشركة؟ إذا لم تكن موجودة فكيف يتم تنميتها؟

### الاتجاهات الحديثة : ما الذي تفعله الشركات المعاصرة؟

التدريب *Coaching* : من العاملين في غرفة خزائن الملابس إلى أعضاء مجلس الإدارة . إذا كنت قد لعبت ضمن أحد الفرق الرياضية فإنك تكون على علم بأهمية وظيفة المدرب القيادية ، ما الذي يقوم به مدربك؟ هناك احتمال أن يكون قد قدم لك العون بالطرق الآتية :

- تحليل طرق تحسين أدائك وزيادة قدراتك .

- تنمية بيئة مدعمة لك تتميز بعدم وجود معوقات أمام نموك .

- حثك على تحسين أدائك (بصرف النظر عن مستوى جودة أدائك الحالي) .

منذ مدة طويلة ونحن نستخدم التدريب ، ولكن أهميته في تدريب قادة المنظمات ظهرت حديثاً . وقد ساعد إلى حد كبير ظهور الكتب التي اتفقت فيها رؤى المدربين الرياضيين (أمثال مدرب فريق نوتردام Notre Dam السابق لكرة القدم لوهولتز Lou Holtz) . مع أفكار قادة المنظمات (أمثال جرين باي باكرز Green Bay Packers نائب الرئيس والمدير العام لشركة Ron Wolf) . خاصة في مجال إجراءات التدريب .

فقد أخبرنا هؤلاء الذين أنفقوا وقتًا كبيرًا في تدريب الرياضيين أن ما جعل التدريب نمطًا قياديًا متميزًا هي العلاقة الخاصة بين المدرب وأعضاء الفريق. ومفتاح تلك العلاقة هو الثقة. فأعضاء الفريق يعترفون بخبرة المدرب، كما أنهم يثقون في أنه يضع اهتماماتهم في ذهنه. كما أن المدرب يثق في قدرة أعضاء الفريق على الانتفاع من نصائحه التي يسديها لهم. وبلغه أخرى: فالتدريب شراكة بين المدرب وأعضاء الفريق، يلعب فيها كل طرف دورًا مهمًا في تحقيق النجاح.

وهناك أبعاد أخرى لقوة المدرب القيادية وصفها لاعب كرة السلة الشهير السيناتور الأمريكي السابق بل برادلي *Bill Bradley* فقد أكد برادلي أن أحد مفاتيح التدريب الناجح هو الحصول على التزام اللاعبين بأشياء أكبر منهم. وقد يعني ذلك في حالة الألعاب الرياضية الحصول على البطولة. أما في حالة المنظمات التجارية فقد يعني ذلك الحصول على عقد ضخم أو تسجيل أرقام مبيعات أعلى من الأرقام التي سبق للشركة تسجيلها خلال زمن طويل. ومفتاح النجاح هنا هو التركيز على الهدف- وتحديد كيفية مشاركة كل فرد في تحقيقه.

وقد أوضح برادلي أن أفضل مدرب لا يقوم بتوجيه كل ما في جعبته من لوم وتقريع في حالة خروج بعض المتدربين على النظام العام. وبدلاً من ذلك استخدام قوة كل أعضاء الفريق للضغط على العضو صانع المشكلة. خذ على سبيل المثال ما حدث عندما ثار سكوتي بين *Scottie Pippin* عضو فريق نادي شيكاغو وقرر عدم لعب مباراة الدور قبل النهائي عام 1994 بعد قيام المدرب فل جاكسون *Phil Jackson* باختيار زميله توني كوكوك *Toni Kukoc* للعب المباراة النهائية للبطولة. ومن الطبيعي أن يتحدث المدرب بأدب عن بين في المواجهة ولكن ذلك كان للإعلام فقط. ذلك أن العمل الحقيقي الذي أدى إلى اعتذار بين عما حدث منه وعودته إلى اللعب مع الفريق بحماس جاء من زملائه أعضاء الفريق الذين تناولوه واحداً واحداً باللوم خلال الاجتماع الذي دعاهم إليه المدرب بعد الحادثة. وبعد أن عرف بين خطأه اعتذر على الملأ وعاد إلى الفريق. ولذلك نقول إن طريقة تنظيم المدرب لأسلوب المواجهة هي التي أدت إلى النجاح النهائي، وأنه لو تناول المشكلة بطريقة خاطئة ما تحقق النجاح الذي رأيناه من القضاء على المشكلة في مهدها.

ومن الطرق التي يستطيع بها المدربون مساعدة أعضاء الفرق التي يدرّبونها ويكسبون ثقتهم التخلص من الأعضاء الذين يتحدثون بطريقة سيئة *Bad-mouthing* عن الآخرين. وقد أخبرنا برادلي أن المدربين الرياضيين الذين يستخدمون وسائل الإعلام لتوجيه رسائل اتهام إلى الآخرين يتلقون نفس هذا النوع من رسائل الاتهام واللوم، كما أن الوضع مختلف في المقابلات التي تتم في أماكن مغلقة بعيداً عن الجمهور- حيث يمكن أن يدور الحديث بصراحة مع أعضاء الفريق. وتنطبق القواعد السابقة على المنظمات التجارية والصناعية كما هي مطبقة في حالة الفرق الرياضية. فالمدرب الذي يشتكي لزميله من الأداء السيئ لأحد مرءوسيه لا يساهم في تشويه صورة نفسه فقط، بل إنه - وهذا هو الأهم- يخون ثقة مرءوسه فيه. وثقة المرءوس كما سبق أن ذكرنا هي لب عملية التدريب خاصة في المجال القيادي.

### أي النماذج السابقة هي الأفضل لتحسين مستوى رضا العاملين وحوافزهم؟

تعتمد الإجابة على هذا السؤال على نوعين من العوامل الموقفية: أولاًها: أن النمط القيادي الذي يتم اختياره يتأثر إلى حد كبير بخصائص المرءوسين. فإذا كانت قدرات المرءوسين عالية - على سبيل المثال - فإن النمط القيادي الذي تقدم فيه مساعدات كبيرة للعاملين يصبح غير ضروري، ويكون النمط المفضل بالتالي هو النمط الذي يعتمد على دعم العاملين. أما إذا كانت قدرات العاملين محدودة؛ فإن العكس هو الصحيح ذلك أن الناس ذوي القدرات المحدودة بحاجة إلى قدر كبير من التوجيه حتى يستطيعوا تحقيق أهدافهم. وبالمثل فإن العاملين ذوي الحاجة الماسة إلى الانتماء (مثل هؤلاء الذين يحتاجون إلى صداقات قوية مع الآخرين) قد يفضلون إما القيادة بالمشاركة أو الدعم المعنوي، وأخيراً: فإن العاملين الذين يفضلون تحقيق طموحاتهم قد يفضلون نمط القيادة الذي يحقق لهم ذلك.

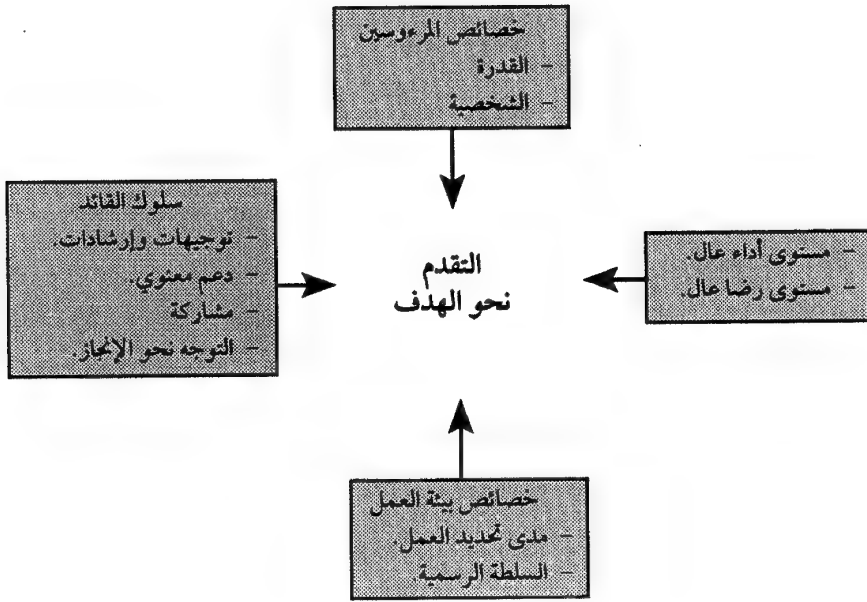
ثانياً: يعتمد اختيار أنسب أساليب القيادة على بعض خصائص البيئة أيضاً. فعلى سبيل المثال فإن نظرية الطريق إلى الهدف تتنبأ بأنه عندما يكون العمل المكلف به التابعين غير محدد بدقة وغير عادي فإن المدخل القيادي الذي يقوم فيه القائد بإصدار التوجيهات مناسباً نظراً لحاجة العاملين إلى مزيد من التوضيح، أما عندما يكون العمل محدداً وروتينياً فإن مثل هذا النمط قد يعوق الأداء الجيد، كما أنه يحظى بكراهة المرءوسين الذين يظنون أن يتدخلون في عملهم دون ضرورة. ويمكن النظر إلى الشكل (12- 14) للحصول على تلخيص عام لنظرية الطريق إلى الهدف.

وقد تم إجراء العديد من الدراسات لاختبار صحة هذه النظرية. وبصفة عامة فإن نتائج هذه الدراسات الميدانية متمشية مع ما توقعته النظرية. وعلى ذلك فإن نظرية الطريق إلى الهدف تقدم رؤية جيدة للقيادة وللعوامل العديدة التي تحدد مدى نجاح القادة في الأدوار القيادية التي يؤدونها.

### نظرية القرارات المعيارية: Normative Decision Theory

#### الوقت المناسب لمشاركة العاملين The Right Time for Employee Participation

كما ذكرنا في الفصل التاسع فإن اتخاذ القرارات أحد الأعمال الرئيسية التي يقوم بها المدير. وبالتأكيد فإن أحد الخصائص الرئيسية لبعض القادة أنهم يكونون موجودين عند الحاجة إليهم - أي عندما يكون المطلوب هو القيام بإجراء ملموس. ونظراً لأن القرار الذي



شكل (12-14) تلخيص لنظرية الطريق إلى الهدف

طبقاً لهذه النظرية فإن إدراك العاملين أن القادة يساعدهم على تحقيق أهدافهم تؤدي إلى تحسين كل من حوافز العاملين ورضاهم الوظيفي. وبالتالي فإنه يتم تشجيع هذا الإدراك عندما يتمشى مع نمطه القيادي ومع خصائص المرءوسين (مثل مستوى مهارتهم) ومع خصائص بيئة العمل (متطلبات العمل الذي يتم أدائه على سبيل المثال)

يتخذ القادة يكون له تأثير ملموس على قاعدة عريضة من العاملين، فإن أحد المحددات الأساسية لتأثير القادة هو مدى كفاءتهم في القيام بذلك. فالمديرون الذين يتخذون قرارات جيدة يكونون أكثر تأثيراً في المدى الطويل بالمقارنة بالمديرين الذين يتخذون قرارات سيئة. ولكن السؤال هو: كيف يتخذ المديرون القرارات؟ كما لاحظت فيما سبق فإن اتخاذ القرارات بمشاركة العاملين عامل مهم في هذا الشأن وهو موجود في الكثير من المنظمات المعاصرة. إنه عامل ذو تأثير على الرضا الوظيفي، وضغوط العمل، والإنتاجية. ويعني ذلك: أن لطريقة معالجة المديرين لقضية المشاركة في اتخاذ القرار أهمية كبرى بالنسبة لمستوى تأثيرهم.

ما حجم المشاركة الذي ينبغي أن يسمح به القادة؟ ربما قدمت نظرية القرارات المعيارية أفضل إجابة على هذا السؤال. وتقرر تلك النظرية أن القادة غالباً ما يتبعون واحدة من خمس طرق متميزة للوصول إلى ذلك القرار. ويلخص الجدول (12-5) هذه الطرق.

وكما نلاحظ فإن هذه الطرق بدأت بالطريقة التي يتخذ فيها القائد القرار بنفسه ودون أي مشاركة من العاملين- أي بطريقة أوتوقراطية وانتهاءً بقرارات اتخذت بمشاركة كاملة منهم.

جدول (12-5) الاستراتيجيات الأساسية لاتخاذ القرار  
وفقاً لنظرية فروم ويتن Vroom and Yetton فإن القادة الذين يتخذون القرارات يتبعون  
واحدة من خمس استراتيجيات أساسية

الوصف	الاستراتيجية
1 أ - استبدادي. يحدد القائد المشكلة ويتخذ القرار بنفسه باستخدام المعلومات المتاحة.	أ 1 - استبدادي.
أ 2 - استبدادي. يحصل القائد على المعلومات من مرءوسيه ثم يتخذ القرار بنفسه.	أ 2 - استبدادي.
ب 1 - استشاري. يشرك القائد مرءوسيه فرداً فرداً في المشكلة، ثم يتخذ قرار الحل بنفسه دون أي مشاركة.	ب 1 - استشاري.
ب 2 - استشاري. يشرك القائد مرءوسيه في المشكلة في مقابلة جماعية، ثم يتخذ القرار بنفسه.	ب 2 - استشاري.
ج 2 - قرار جماعي. يشرك القائد مرءوسيه في المشكلة في مقابلة جماعية، ثم الاتفاق على القرار خلال الاجتماع.	ج 2 - قرار جماعي.

المصدر : Yetton, 1973 Based on suggestions from Vroom

هل هناك إستراتيجية مفضلة عن غيرها كثيراً؟ كما أنه لا يوجد نمط قيادي مفضل، فإنه لا توجد استراتيجية لاتخاذ القرار أفضل من غيرها. فلكل استراتيجية مزاياها وتكاليفها. فعلى سبيل المثال فإن القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة تكون فرصته في الحصول على دعم وقبول العاملين كبيرة. ولكن هذا النوع من القرارات يتطلب وقتاً يكون في الغالب أطول مما يستطيع القائد أو المنظمة توفيره. وبالمثل فإن القرارات التي يتم إتخاذها بالأسلوب الاستبدادي (بواسطة القائد فقط) تتخذ بسرعة وبتكلفة أقل، ولكن هذا الأسلوب قد يقابل برفض العاملين، ويتعرض لمصاعب عديدة عند التنفيذ. وأحد الأعمال الأساسية التي يقوم بها القائد هو اختيار الاستراتيجية التي تعظم الأرباح وتخفف التكاليف.

كيف يمكن القيام بذلك؟

تقرر هذه النظرية أن على القائد أن يختار أفضل المداخل أو على الأقل التخلص من المدخل غير المفيد عن طريق طرح عدد من الأسئلة التي تدور حول ظروف اتخاذ القرار. وهذه الأسئلة ذات صلة أساسية بجودة القرار- بمعنى مدى تأثيرها على الأعمال التي

تؤديها الجماعة مثل الاتصالات والإنتاج- وبدرجة قبول القرار- بمعنى درجة الالتزام التي نحن بحاجة إليها من المرءوسين ليتم تنفيذ القرار. فعلى سبيل المثال فإنه بالنسبة لجودة القرار فإن على القائد أن يوجه أسئلة مثل: هل المطلوب اتخاذ قرار عالي الجودة؟ هل لديّ المعلومات المطلوبة لاتخاذ مثل هذا القرار؟ هل المشكلة محددة بطريقة جيدة؟ أما بالنسبة لمدى قبول القرار فإن على القائد أن يسأل على سبيل المثال: هل يتطلب التنفيذ الجيد قبول المرءوس؟ هل يشارك المرءوسون المنظمة في الأهداف التي سيتم تحقيقها عن طريق حل هذه المشكلة.

وفقاً لنظرية القرارات المعيارية فإن إجابة هذه الأسئلة- واتباع قواعد محددة مثل تلك الموجودة في الجدول (6-12) يخلصنا من بعض الطرق الأساسية للوصول إلى قرار محدد. وتشكل المداخل الباقية مجموعة من المداخل التي يمكن اتخاذها للوصول إلى القرار الضروري.

جدول (6-12) قواعد اتخاذ القرارات وفقاً لنظرية القرارات المعيارية

يمكن للقائد عن طريق اتباع القواعد المذكورة هنا أن يتخلص من الاستراتيجيات التي يبدو أنها غير مؤثرة في ظروف معينة، وأن يختار تلك التي يبدو أنها أكثر تأثيراً

1- القواعد المصممة لحماية جودة القرار:	
<p>- قاعدة معلومات القائد</p> <p>- إذا كانت جودة القرار مهمة، ولم تكن تمتلك المعلومات والمهارات اللازمة لقيامك بحل المشكلة وحدها؛ فاستبعد الاستراتيجية الاستبدادية.</p>	
<p>- الاتفاق على الأهداف</p> <p>- إذا كانت جودة القرار مهمة ولكن العاملين لا يستطيعون اتخاذ هذا القرار؛ فاستبعد المشاركة في اتخاذ القرار.</p>	
<p>- قاعدة المشكلة الغير محددة</p> <p>- إذا كانت جودة القرار مهمة ولكن تنقصك المعلومات والخبرة المطلوبين لذلك، وكانت المشكلة غير محددة بدقة؛ فاستبعد نمط القيادة الاستبدادية.</p>	



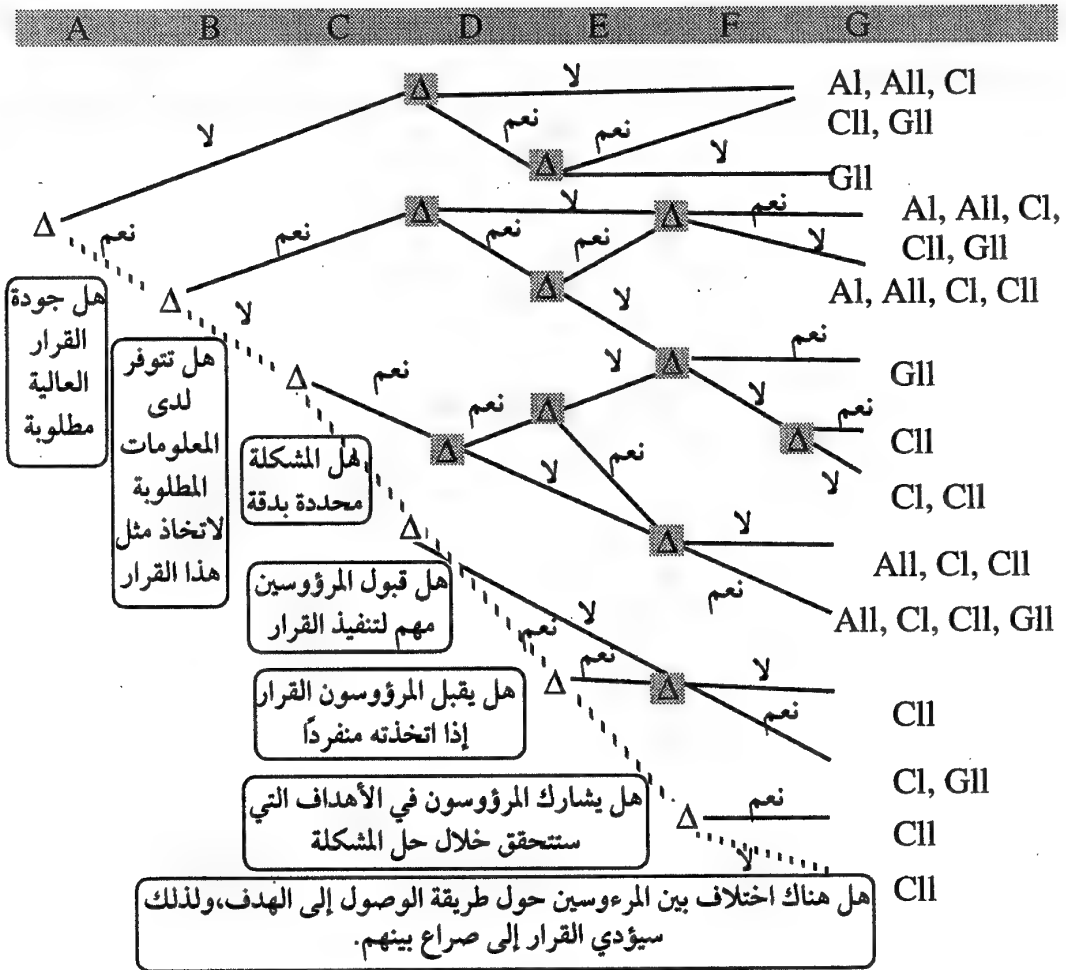
2- القواعد المصممة لحماية قبول القرار،	
- قاعدة القبول	- إذا كان قبول المرؤوسين مهماً لفعالية التنفيذ فاستبعد غط القيادة الاوتوقراطية الاستبدادية
- قاعدة الصراع	- إذا كان قبول المرؤوسين مهماً لفعالية التنفيذ، كما أن هناك وجهات نظر مختلفة حول وسائل تحقيق بعض الأهداف، استبعد القيادة الاستبدادية.
- قاعدة العدالة	- إذا كانت جودة القرار غير مهمة، ولكن قبوله مهم استخدم أكبر قدر من المشاركة.
- قاعدة أولوية القبول	- إذا كان القبول مهماً وليس من المؤكد الحصول عليه في ظل القيادة الاستبدادية، كما أن العاملين غير محفزين لتحقيق أهداف المنظمة، استخدم غط مشاركة عال.

ومن الممكن تبسيط هذه الإجراءات عن طريق استخدام شجرة القرارات مثل تلك التي تظهر بالشكل (12- 15). وفي هذا الشكل وأمثاله يبدأ المدير من على الجانب الأيسر، ثم يجيب على الأسئلة المسجلة تحت كل حرف مثل (أ، ب، ج... الخ). وكلما أجاب المدير على أحد الأسئلة فإن عدد المداخل الممكن استخدامها يقل. فعلى سبيل المثال افترض أن مديراً أجاب على الأسئلة الآتية:

- السؤال أ : نعم - نحن بحاجة إلى قرار عالي الجودة.
- السؤال ب : لا - لا يملك المدير معلومات كافية لصنع قرار جيد بمفرده.
- السؤال ج : لا - المشكلة غير محددة بدقة.
- السؤال د : نعم - قبول المرؤوسين مهم للتنفيذ.
- السؤال هـ : لا - إذا اتخذ القائد القرار منفرداً فربما لا يقبله المرءوسون.
- السؤال و : لا - لا يشارك العاملون المنظمة أهدافها.
- السؤال ز : نعم - من المتوقع أن يحدث صراع بين المرؤوسين نتيجة لهذا القرار.

وكما ترى فإن الإجابات تقودنا إلى استنتاج أن هناك مدخلاً واحداً متاحاً لاتخاذ القرار هو المشاركة الكاملة من العاملين. (وقد قاد إلى هذه النتيجة ذلك المسار المشار إليه بالخط المتقطع في الشكل (12- 15). وبالطبع فإن اختلاف إجابة أي سؤال من الأسئلة السبعة سيؤدي إلى نتيجة مختلفة.

ولا شك أن لنظرية الطريق إلى الهدف إغراء لأنها تعطي أهمية كاملة لمشاركة المرءوسين في اتخاذ القرارات، وبسبب أنها تعطي المديرين إرشادات واضحة لاختيار أفضل الأنماط المتاحة لاتخاذ القرار. وكما هو الحال في كل النظريات فإن السؤال الرئيسي وهو: هل النظرية صالحة؟ مازال قائماً. وبلغة أخرى: هل مقترحاتها الخاصة باختيار أفضل نمط لاتخاذ القرار دقيقة في الظروف المختلفة؟ صُمم ونُفذ عدد من الدراسات لهذا الغرض وكانت نتائجها مشجعة.



شكل (12-15) نظرية القرارات المعيارية :

مثال يستطيع القادة تحديد أفضل المداخل لاتخاذ القرار في ظروف معينة عن طريق إجابة الأسئلة المطروحة هنا، واتباع المسار الذي توضحه شجرة القرارات. ويتحدد المسار عن طريق الإجابة على الأسئلة من A إلى G الموجودة على الخط المقطع

والنسخة المعدلة من هذه النظرية معقدة. فبدلاً من طرح سبع أسئلة احتمالية، فإنه يتم طرح اثنتي عشرة سؤالاً من هذا النوع. وبدلاً من إجابة السؤال باستخدام بديلين اثنين

هما نعم، لا؛ فإن هناك الآن خمس خيارات. وفي الحقيقة فإن هذه النسخة المعدلة معقدة لدرجة أنه يتم استخدام برنامج كومبيوتر لاختيار أفضل نماذج صنع القرارات بدلاً من شجرة القرارات التي كانت تستخدم سلفاً. ومع ذلك فإن نتائج الدراسات تدل على أن النسخة المعدلة أفضل من حيث مستوى الصلاحية، ولكنها معقدة لدرجة أنه من غير المناسب عرضها هنا.

وسواء تم استخدام النظرية الأصلية أو المعدلة، فإنها قد ساهمت بشكل واضح في فهمنا للقيادة. وفي الوقت الحالي فإن هناك اهتماماً كبيراً بمشاركة العاملين في صنع القرار، ولذلك فإن نظرية القرارات المعيارية التي تعطي القائد إرشادات واضحة بخصوص متى يكون التحرك مفيداً في تحسين الأداء، تعتبر مفيدة.

### نظرية القيادة البديلة : Substitutes For Leadership

#### عندما لا تكون هناك حاجة للقادة : When Leaders Are Superfluous

لقد أكدنا خلال هذا الفصل على أهمية القيادة. كما ذكرنا أن أنماط القيادة، وأفعال القادة، ودرجة تأثيرهم لها تأثير كبير على التابعين والمنظمة. وبالتأكيد فإن معظمنا قد لاحظ أو عايش بعض القادة ذوي التأثير الضعيف على مرءوسيه. ويتضمن أحد الشروح التي قدمت لمثل هذه الظاهرة خصائص القادة بمعنى أنهم ببساطة ضعفاء لا يناسبون الوظيفة أو الموقف الذي يعيشونه. وأحد الشروح التي قدمت لهذه الظاهرة - وربما كان أكثر قبولاً ومنطقاً - أن بعض الظروف البيئية تحل محل تأثير القادة، وبالتالي تقلل الحاجة إلى القائد أو تحيده - وقد تم تقديم هذا الشرح في نظرية بديل القيادة Substitute for Leadership.

ووفقاً لهذا المفهوم، فإن هناك عدداً من العوامل تجعل من المستحيل وجود تأثير للقادة على تابعيهم بمعنى: أن هذه العوامل تحيد القائد. فعلى سبيل المثال فإن تأثير القائد يقل على تابعيهم الذين لا يهتمون بالحوافز التي يملكها هؤلاء القادة. كذلك فإن القيادة قد لا يكون لها معنى إذا لم تكن هناك حاجة لتأثير القادة - بمعنى أن هناك عدداً من العوامل حلت محل القيادة. فعلى سبيل المثال فإن تأثير القيادة قد يقل إذا كان ولاء التابعين لمهتهم عالياً، وكانت حوافزهم الداخلية لإنجاز أعمالهم قوية. وباختصار: فإنه إذا تم تحييد تأثير القادة، أو التقليل منه لأي سبب من الأسباب فإن تأثيرهم يكون محدوداً في أحسن الأحوال.

وهناك عدد مختلف من العوامل يمكن أن تؤدي إلى مثل هذا التأثير. وبالتالي فإننا قد نتساءل: ما الظروف التي يكون تأثير القادة فيها محدوداً؟ والواقع أن إجابة هذا السؤال

تتوزع على ثلاث مجموعات. الأولى: أن القيادة قد لا تكون ضرورية نظراً للعديد من الخصائص الفردية. فعلى سبيل المثال فإن تمتع العاملين بمستوى معارف والتزام وخبرة مرتفعين تجعل من غير الضروري وجود قائد يخبر العاملين بما يجب وما لا يجب عمله، وكذلك كيفية أداء المطلوب. الثانية: أن تكون الوظيفة محددة بدقة لدرجة أن تدخل القادة لإعطاء توجيهات يكون تكراراً لا حاجة له. فعلى سبيل المثال فإن الوظائف الروتينية تتطلب قليلاً من التوجيه، كما أن الوظائف التي يوجد بها درجة عالية من الإثارة تتطلب قليلاً من التحفيز الخارجي الذي يقدمه القادة. الثالثة: أن العديد من خصائص المنظمة قد يجعل القيادة غير ضرورية. فعلى سبيل المثال فإن معايير العمل والشعور بالارتباط القوي بين أعضاء الجماعة قد يؤثران على أداء العامل، وربما جعلوا القيادة غير ضرورية. وبالمثل فإن التقنية المرتبطة بوظيفة معينة قد تؤثر بقوة على قرارات وأفعال شاغلي تلك الوظائف وتترك مجالاً محدوداً لتأثير القادة.

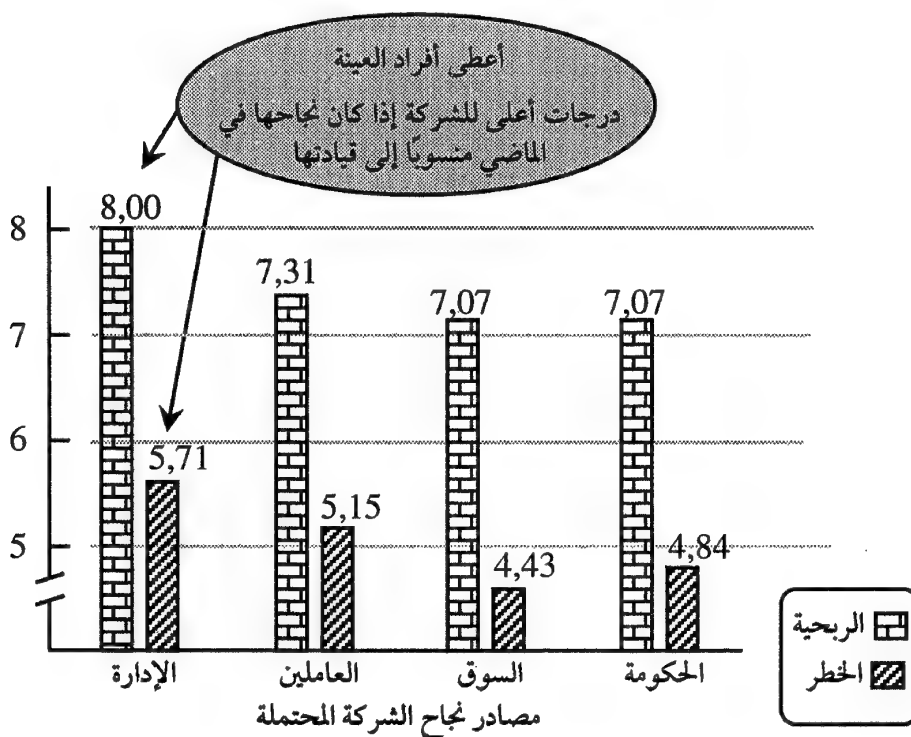
وقد تم تأكيد هذه المزايم السابقة عن طريق العديد من البحوث والدراسات. فقد تم في إحدى هذه الدراسات اختبار أداء واتجاهات عينة كبيرة من العاملين الذين أجابوا على استقصاء تم فيه قياس إدراكهم لمدى وجود أنواع السلوك القيادي المختلفة، وكذلك إدراكهم لمدى وجود بدائل القيادة في الوظائف التي يعملون بها.

**والسؤال الذي يطرح نفسه هنا هو:** إذا كانت قلة أو عدم تأثير القيادة شيئاً موجوداً في العديد من الأماكن كما لاحظنا فلماذا لم يحظ بالاهتمام المناسب؟ أحد الأسباب المحتملة لذلك أن لدى الناس ميل قوي للتفكير في القيادة بطريقة خيالية، بمعنى أن الناس لديهم اتجاه لإعطاء القيادة أهمية أكبر من أهميتها. وأن يربطوا بينها وبين الأداء بطريقة أوثق مما هي عليه في الواقع. وفي إحدى الدراسات التي اختبرت صحة هذا الفرض عرض الباحثة على طلاب ماجستير إدارة الأعمال بيانات تفصيلية عن شركة وهمية، وقد احتوت هذه البيانات على عدة فقرات تصف نواحي قوة هذه الشركة. ومع ذلك فقد كانت محتويات هذه الفقرات مختلفة بحيث تحصل كل مجموعة من مجموعات العينة الأربع على نسخة مختلفة من تلك الفقرات. وقد روعي اختلاف محتويات هذه النسخ الأربع عن أداء الشركة، سواء كان الحديث عن أداء رجال الإدارة العليا، أو جودة أداء العاملين أو اختلاف نماذج احتياجات العملاء، أو السياسة القانونية التي تتبعها الحكومة الفيدرالية.

وبعد قراءة الفقرات المذكورة، وبيانات الشركة المحاسبية قام أفراد العينة بتقديم تقرير عن رأيهم حول أداء الشركة بصفة عامة: بالتحديد في مجالات الربحية والمخاطرة. وقد افترض الباحثة أنه نظراً لأن الناس يميلون إلى إعطاء مزيد من الأهمية للقيادة، فإن

أفراد العينة سوف يعطون الشركة تقييماً أفضل عندما يعزى النجاح في الأداء إلى رجال الإدارة العليا. وقد كان ذلك بالتحديد ما حدث فعلاً، كما هو واضح في الشكل (12-16). فقد حصلت الشركة الوهمية على ترتيب عال في مجال الربحية ومنخفض في مجال المخاطرة من أفراد العينة الذين قرأوا الفقرات التي تتحدث عن القيادة بالمقارنة بالترتيب الذي أعطاه إياه أعضاء المجموعات الذين قرأوا عن جودة أداء العاملين واختلاف نماذج احتياجات العملاء أو السياسات القانونية للحكومة.

وتساعد نتائج هذه الدراسة وغيرها على التعرف على أسباب اعتقاد الناس أن القادة مهمين وضروريين حتى ولو كانوا لا يؤدون دورهم إلى حد كبير. لاحظ أن كلامنا هذا لا يعني بأي حال من الأحوال أن القادة غير مهمين. وعلى العكس من ذلك فالقادة عادة يلعبون دوراً مهماً في أداء المنظمات وفي جماعات العمل، ولكن نظراً لأن بعضهم لا يلعب هذا الدور فلا يجب أن تعتبر أهميتهم بديهة مسلم بها.



شكل (12-16) تلخيص لأهمية القيادة : الأدلة المستمدة من البحوث

أعطى الناس الذين يعتقدون أن القيادة مهمة وضرورية لنجاح الشركة تقديرات عالية للشركة الوهمية في مجال الربحية، ومنخفضة في مجال المخاطرة، لأن ما قرأوه عنها أوحى لهم بأن سبب نجاح الشركة في الأداء يعود إلى الدور الذي لعبته الإدارة العليا، وذلك بالمقارنة بمن حصلوا على معلومات توحى بأن هذه الأرقام مستمدة من أسباب أخرى. وتؤكد هذه المعلومات أن الناس يعطون للقيادة مكانة خيالية، ولذلك يعطونها مكانة مبالغ فيها في العديد من الظروف.

## ملخص الفصل الثاني عشر

القادة الذين يعطون توجيهات دقيقة وأولئك الذين يشركون مرءوسيههم معهم في اتخاذ القرار، وكذلك بين درجة كل من السيطرة والمشاركة في اتخاذ القرار. ومن الممكن طبقاً لذلك المدخل أن يصف الفرد ضمن واحدة من أربع مجموعات تنتج بسبب دمج هذين البعدين معاً. ومع ذلك فلا يوجد نمط حقق النجاح في كل الظروف، وكذلك فقد يكون أحد المداخل أكثر نجاحاً من مدخل آخر في بعض الطرق.

(4) التفرقة بين شكلين رئيسيين من أشكال السلوك القيادي وهما: السلوك الذي يهتم بالعاملين والآخر الذي يهتم بالإنتاج - ثم شرح كيف يفيد التدريب وفقاً لنظام شبكة الأنماط القيادية في تنمية كلا النمطين:

يختلف القادة في مدى تركيزهم إنجاز العمل المطلوب والذي يطلق عليه بناء الهيكل وبين آخرين يهتمون بإنشاء علاقات طيبة بالعاملين، أو النمط الذي يقوم على الاحترام. أما التدريب وفقاً للشبكة الإدارية فإنه أسلوب منظم لتدريب المديرين لزيادة اهتمامهم بكل من العاملين والإنتاج عن طريق تدريبهم على أساليب الاتصالات الجيدة وعلى مهارات التخطيط.

(5) شرح نموذج تبادل العلاقات بين القائد والتابع، ونظرية العزو بمعنى نسبة سلوك التابعين إلى سبب معين كمدخلين مؤسسين على العلاقة بين القادة وتابعيهم:

يحدد نموذج تبادل العلاقات بين القادة وتابعيهم أن القادة يفضلون أعضاء الجماعات التي يثقون فيها (in-group) أكثر من أعضاء الجماعات التي لا يثقون فيها (out-group). ونتيجة لذلك فإن أداء جماعة القائد يكون أفضل من أداء الجماعات الأخرى. كذلك فإنه وفقاً لنموذج العزو فإن العلاقة بين القادة والتابعين محور التركيز أيضاً. ويركز مدخل العزو على تفسير القائد للأسباب الأساسية لسلوك تابعيه. وبالتحديد فإنه عندما يرى أن أسباب الأداء الضعيف لمرءوسيه

(1) تعريف القيادة، وتوضيح الفرق بينها وبين الإدارة:

القيادة إجراءات بمقتضاها يؤثر الشخص على أعضاء الفريق لتحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة. يستخدم القادة عادة أنواع القوى التي لا تتسم بالقهر للتأثير على مرءوسيههم، كما أنهم يتأثرون أيضاً بتابعيهم. وبينما يقوم القادة بتنمية رسالة المنظمة ووضع الأسس العريضة التي تستخدم لتحقيق تلك الرسالة، فإن المديرين مسئولون عن تنفيذ هذه الاستراتيجيات. وعادة مالا تكون هذه التفرقة واضحة في الواقع.

(2) وصف نظرية الصفات والخصائص، وتحديد ماذا يميز القادة الناجحون عن الأشخاص العاديين:

مدخل الخصائص للقيادة والذي يشار إليه عادة بنظرية الرجل العظيم يؤكد أن القادة يتصفون بخصائص تميزهم عن باقي الناس. ومن أهم ما يميز به هؤلاء أن لديهم حافزاً قوياً للقيادة (أي رغبة عارمة في أن يكونوا قادة)، وبالإضافة إلى ماسبق فإنهم يتميزون بالأمانة، والثقة بالنفس وخصائص عديدة أخرى. والقادة الناجحون يتميزون بالمرونة - بمعنى القدرة علي تعديل نمطهم القيادي ليتلائم مع احتياجات مرءوسيههم ومع الظروف المحيطة بهم.

(3) وصف الأشكال المختلفة لسلوك القادة الأوتوقراطيون والقيادة المشتركة:

يصف نموذج الخط المتصل بين السلطة والتفويض كيف يوزع القادة تأثيرهم على مرءوسيههم. وتتراوح النماذج بين السيطرة على كل شيء (نمط استبدادي) وبين السماح للتابعين بأن يتخذوا قراراتهم بأنفسهم (تفويض كامل للمرءوسين). وبين هذين البعدين المتطرفين أشكال من القيادة تتميز بدرجات متزايدة من المشاركة مثل الاستشارة واتخاذ القرار معاً. وهناك مدخل آخر أكثر تعقيداً هو نموذج بعدي مشاركة المرءوسين Two-dimentional Model of subordinate Participation. ويميز هذا المدخل بين

ناتج عن عوامل داخلية، فإنهم يعاونون مرءوسيههم لتحسين هذا الأداء. أما عندما يعززون أداءهم الضعيف إلى أسباب خارجية، فإنهم يوجهون اهتمامهم إلى تغيير خصائص بيئة العمل التي يعتقدون أنها مسئولة عن أداء العاملين.

#### (6) وصف القيادة الموهوبة وتوضيح علاقتها بالقيادة التحويلية:

للقيادة الموهوبة تأثير عظيم على معتقدات، وإدراك وأفعال مرءوسيههم. ولهؤلاء القادة كذلك علاقة خاصة بتابعيههم، ويؤدي ذلك إلى تشجيعهم على تحقيق مستوى أداء أفضل، وإلى زيادة مستوى تطلّعهم إلى المستقبل ولولاّتهم للمنظمة، وعادة ما يكون مستوى ثقّتهم بأنفسهم عالية، كما أنهم يتمتعون بقدرة عالية على التعبير بوضوح عن رؤيتهم الاستراتيجية لمستقبل المنظمة، وبسلوك متميز غير عادي، وهم يخدمون كوسيلة للتغيير، ولديهم إحساس جيد بالمحددات الموجودة في البيئة. أما قادة التحويل فإنهم بالإضافة إلى أنهم موهوبون يقومون بتحويل أوضاع منظماتهم ويبعثون فيها النشاط. إنهم يقدمون لتابعيههم مثيرات منطقية، واحترام فردي، وحوافز التطلع إلى مستقبل أفضل، وهم عادة ذوو تأثير قوي.

#### (7) شرح نظريات الظروف الخاصة بتأثير القادة:

تفترض نظريات الظروف أنه لا يوجد هناك نمط قيادي أفضل. وبدلاً من ذلك فإن المدخل الأكثر تأثيراً يعتمد على الظروف التي تتم فيها القيادة.

#### (8) تلخيص مدخل القيادة الموقفية الخاصة بزميل

العمل التي لا تفضل العمل معه، ومدخل الظروف التي تتم فيها القيادة من حيث علاقة النمط القيادي بظروف البيئة:

تفترض نظرية زميل العمل الأقل تفضيلاً - إحدى النظريات الموقفية - أن خصائص القائد، وخصائص الموقف المختلف تحددان سلوك المرءوسين. فالقادة الذين يهتمون بانحياز الأعمال (الأقل اهتماماً بالعلاقات مع المرءوسين) أكثر تأثيراً من القادة الذين يهتمون بالعلاقات الجيدة مع العاملين عندما تكون سيطرته على مرءوسيه عالية أو

منخفضة. وعلى العكس من ذلك فإن القادة الذين يميلون إلى خلق علاقات جيدة مع مرءوسيههم يكونون أفضل أداء عندما تكون سيطرتهم على مرءوسيههم متوسطة. وتفترض نظرية القيادة الموقفية أن أفضل أنماط القيادة تأثيراً من بين الأنماط الأربعة وهي:

التفويض الكامل، والمشاركة، وبيع القرار للمرءوسين، أو مجرد إعلامهم به، يتوقف على مدى حاجة المرءوسين إلى الإرشادات والتوجيهات والدعم المعنوي. ويقوم القادة المؤثرون بتشخيص احتياجات العاملين في الموقف القيادي الذي يواجهونه، ثم يستخدمون النمط القيادي المناسب.

#### (9) شرح نظريتي الطريق إلى الهدف، والقرارات المعيارية - النمطية:

تقترح نظرية الطريق إلى الهدف أن سلوك القائد يكون مقبولاً من تابعيه إلى المدى الذي يساعدهم على تحقيق أهداف ذات قيمة عالية لديهم. كذلك فإن سلوك القائد يكون مقبولاً أيضاً إذا قدم لهم إرشادات أو توضيحات غير موجودة في مكان العمل. أما نظرية القرارات المعيارية فإنها تركز على إجراءات اتخاذ القرارات كمفتاح لتحديد قوة تأثير القائد، كما أنها ترى أن الظروف المختلفة تتطلب استخدام القائد نمطاً مختلفاً لاتخاذ القرار (استبدادي أو استشاري أو عن طريق المشاركة مثلاً). ويتم اختيار أفضل أنماط اتخاذ القرارات بناء على إجابة أسئلة تتعلق بجودة القرار المطلوب، وبالحاجة إلى قبول العاملين للقرار والتزامهم به. وقد يستخدم بعض المديرين شجرة قرارات أكثر تعقيداً للتعرف على أفضل أنماط اتخاذ القرارات.

#### (10) شرح مدخل بدائل القيادة، ورأيها في الظروف التي تظهر فيها الحاجة إلى القيادة:

يقترح هذا المدخل أنه لا حاجة للقيادة إذا وجدت ظروف لها نفس قوة التأثير. فعلى سبيل المثال فإن الحاجة إلى القيادة تقل عندما يتمتع القادة بمستويات معارف والتزام مرتفعة بطريقة غير عادية، وعندما تكون الوظائف روتينية ومحددة، أو عندما تحدد التقنية المستخدمة سلوك المرءوسين.

## أسئلة للمناقشة :

- (1) ما الفروق الأساسية بين القادة ، والمستبدين ، والمديرين ؟ أعط أمثلة للثلاثة .
- (2) لقد قيل . " إن القادة العظام يولدون ، ولا يصنعون " . هل توافق على هذا التعبير ؟ اوضح أسباب موافقتك أو عدم موافقتك .
- (3) دعم أو عارض العبارة الآتية : أفضل القادة هم الذين يشجعون مشاركة مرءوسيههم في اتخاذ القرار . وضع الأسباب التي يستند إليها رأيك .
- (4) من واقع خبرتك : هل تكون جماعة القائد الأكثر تأثيراً محدودة العدد؟ إذا كانت إجابتك نعم فما تأثير هذه الجماعة على أعضائها؟
- (5) اشرح دور إجراءات العزو في القيادة التنظيمية .
- (6) فكر في جميع من عملوا رؤساء للولايات المتحدة خلال حياتك . أيهم - إن وجد أحد بينهم - يمكن أن يوصف بأنه قائد موهوب؟ وانه - إن كان هناك أحد- يمكن أن يعتبر قائد تحويل Transformation- al ؟ اشرح إجابتك .
- (7) الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالإنتاج موضوعات تظهر أثناء دراسة موضوع القيادة . اشرح كيفية ظهورها بوضوح في نظريات القيادة المختلفة .
- (8) بناءً على ما درسته في هذا الفصل : كيف يمكنك تحسين مستوى نجاحك كقائد؟

## تطبيقات الفصل الثاني عشر :

## حالة عملية :

لا يوجد عدد كبير من رؤساء مجالس إدارة الشركات الكبرى من أصحاب بلايين الدولارات

لعبوا دور ملكة الجمال في فيلم دينو دي لورنتس : Dino De Laurentis : جو الأخرق Crazy Joe. كذلك فلا يوجد شخص مثل جل باراد Jill Barad. هذه المرأة المتزوجة أم الطفلين ذات الثمان والأربعين خريفاً التي وصفت بأنها مزيج من القوة والأنوثة. والحزم هو ما تحتاجه في شركة ماتل Mattle لألعاب الأطفال الشهيرة بالتفكير الجاد ثم الضرب على يد من يحاول ترويضها. وهذا بالتحديد نوع التحديات التي تحب باراد أن تواجهها والتي واجهتها خلال عملها مديرة منتجات عام 1981 حتى أصبحت رئيسة مجلس إدارة الشركة عام 1997 .

وإذا وصفت باراد بأنها محرك Dynamo فإنك تكون قد قللت من شأنها، وتكون قد ظلمتها لأن هذا الوصف قد يطلق على أي شخص ينشط الشركة ويحركها. ومع ذلك فلا يمكنك أن تستخدم كلمة "عادي" عند الحديث عن باراد. إنها تتميز بالرؤيا الواضحة والقدرة على التعبير، ولم تفشل مرة واحدة في التعبير بوضوح عن رأيها بصرف النظر عن عدد من يعارضونها.

وقد شقت طريقها بسرعة إلى قيادة الشركة عن طريق التعرف على احتياجات الشركة، ثم الحصول عليها. ومن أهم النجاحات التي حققتها بالشركة هو إعادة الحياة إلى منتج الشركة الشهير من عرائس الأطفال وهو المسمى : باربي Doll Barbi فقد نقصت مبيعات الشركة من هذا المنتج لتصل إلى \$200 مليون دولار عندما تولت باراد إدارة هذا المنتج. ولكنها استطاعت تنمية نوع جديد من تلك



العرائس، ومن ملابسها، وعدداً من المنتجات التي تحمل هذا الاسم بما فيها كاميرا رقمية Digital Camera يستطيع الطفل استخدامها لوضع صورته بجوار صورة العورس على الكمبيوتر، وبذلك استطاعت زيادة مبيعات هذا المنتج إلى 2 بليون دولار. وكانت نسبة مساهمتها في أرباح الشركة 55% من إجمالي أرباح الشركة. ويتوقع الخبراء في صناعة لعب الأطفال أن يرتفع ذلك الرقم بصورة كبيرة عندما تنتج الشركة نسخاً خاصة بكل دولة لتباع لأطفالها. وحتى قبل هذا التحول إلى التسويق على مستوى العالم فإن الشركة تباع هذا المنتج بمعدل ثلاث وحدات كل ثانية.

وقد قدمت باراد كل ما في وسعها لتفوق المنافسة الشرسة في سوق لعب الأطفال وقد نجحت في ذلك. وقد جعل لسانها الحاد وطبيعتها التي لا تقبل الانهزام من المستحيل على أي فرد في صناعة لعب الأطفال ناهيك عن العاملين في شركة ماتال أن يتغلب عليها بسهولة. ولم يكن اندفاع باراد هو الذي قادها إلى القمة بل إن ذكاءها المفرط وحسها بالمرضة هو الذي قادها إلى تنمية منتجات تأسر العين مما جعل منتجاتها لا تستقر على أرفف المتاجر. وقد استحوذت الصناديق التي تحتوي على منتجات الشركة على الانتباه بنفس المستوى الذي حصلت به باراد عليه. فقد ساعدتها ملابسها المضيئة الالامعة على التميز وسط جيش العاملين بالشركة.

ومع ذلك فإن باراد ليست بحاجة إلى أن تبدو لامعة براقه لتشير الانتباه إليها. ذلك أن قدراتها وغموض شركتها قد أدى ذلك نيابة عنها. فلا يوجد أي جانب من جوانب وظيفتها لم يكن لها دور فيها. خذ على سبيل المثال التعديل الأخير في باربي. فبعد عرض الخيارات عليها، غمشت بهدوء حول الطاولة ثم اتخذت قرارها خلال خمس دقائق فقط. وقليل من رؤساء الشركات يشاركون مثلها في القرارات المتعلقة بالمنتجات، إنها تشعر بالارتباط بعرائس الأطفال لدرجة أنها تحتفظ في مكتبها باثنين وخمسين نموذجاً منها. إنك لن تخطئ أبداً إذا قلت: إن بداخل رئيسة مجلس إدارة الشركة المذكورة شخص يهتم حقيقة بمرءوسيه. لقد فعلت الكثير من أجلهم أيضاً بما في ذلك تغطية جميع العاملين بمزايا التأمين، ومد عطلة نهاية العام إلى ستة عشر يوماً. وفي إحدى المقابلات العامة بالشركة أخبرت العاملين أنها تحبهم جميعاً. فإذا كان التصفيق الحاد الذي تواجه به عندما تأخذ مكانها على المنصة مؤشراً على محبة العاملين لها، فإن الشعور متبادل بينها وبين العاملين بالشركة.

### أسئلة:

- (1) ما رأيك في جل باراد كقائد؟ هل تتوقع أن تشعر بالراحة أو عدم الراحة إذا عملت معها؟
- (2) إذا أخذنا في الاعتبار مستوى مشاركتها للعاملين كقائد، فكيف تصف سلوكها في هذا المجال؟
- (3) ما الخصائص التي أدت إلى نجاحها كقائد؟
- (4) ما أنواع السلوك التي أدت إلى نجاحها كقائد؟
- (5) بأي طريقة تعتقد أن نمطها القيادي ينبغي أن يتغير؟ اشرح إجابتك.

### تدريب سلوكي:

#### تحديد نمطك القيادي

كما لاحظنا في هذا الفصل فإن نظرية المواقف - الظروف - تمحدد أربعة أنماط قيادية. وحتى تحدد وتؤدي أنسب الأدوار في أي موقف قيادي فلا بد أن تعرف النمط الذي تنتمي إليه. وسوف يساعدك هذا التدريب على ذلك.

## توجيهات:

- فيما يلي ثمان حالات افتراضية عليك في كل منها اتخاذ قرار يؤثر عليك وعلى العاملين معك. وضع أي إجراء من الإجراءات ستتخذه بالنسبة لكل حالة:
- الإجراء أ: ترك أعضاء الفريق يتخذون القرار الذي يرونه مناسباً.
- الإجراء ب: تسأل أعضاء الفريق عما ينبغي عمله، ولكن تتخذ القرار بنفسك.
- الإجراء ج: تتخذ القرار بنفسك ولكنك تشرح أسباب ذلك لهم.
- الإجراء د: تتخذ القرار بنفسك ثم تخبر بهم بما يجب عمله.
- (1) نظراً للضغوط المالية اضطرت إلى تقليص الموازنة. والسؤال هو: أي الوحدات تخفض موازنتها؟ من الذي يتخذ ذلك القرار؟
- (2) حتى تستطيع الوفاء بتعهدك فلا بد أن يعمل أحد أفراد السكرتارية مساءً لإنجاز كتابة التقرير المطلوب. من ذلك الشخص؟
- (3) كمدرّب لفريق الكرة بشركتك فلا بد أن تخفض عدد الفريق إلى 25 بدلاً من 30، والسؤال هو: من الذي يتم إبعاده؟
- (4) يريد العاملون في قسمك أن يأخذوا إجازاتهم الصيفية. ولا بد بالتالي من وضع جدول عمل حتى يستمر المكتب في العمل بكامل طاقته. من الذي يضع ذلك الجدول؟
- (5) كرئيس للجنة الاجتماعية، فلا بد من تحديد الهتافات الرئيسية الخاصة بفريق الكرة بالشركة. كيف نقوم بذلك.
- (6) لديك فرصة جيدة لبيع أو استئجار إحدى المعدات المهمة التي تحتاجها المنظمة التي تعمل بها. وبعد جمع كل الحقائق، كيف يتم القرار؟
- (7) لقد اتخذت قراراً بإعادة تزيين مكتبك. كيف تتخذ قراراً بتحديد الألوان؟
- (8) ذهبت مع بعض زملائك لتناول الغذاء في أحد المطاعم. كيف سيتم اختيار المطعم؟

## طريقة حساب الدرجات :

- (1) قم بعد الحالات التي اخترت فيها الإجابة أ. وهذه هي درجتك بالنسبة للتفويض الكامل للعاملين.
- (2) قم بعد الحالات التي اخترت فيها الإجابة ب. وهذه هي درجتك بالنسبة لنمط المشاركة.
- (3) قم بعد الحالات التي اخترت فيها الإجابة ج. وهي هي درجتك بالنسبة لنمط القيادة عن طريق بيع القرار.
- (4) قم بعد الحالات التي اخترت فيها الإجابة د. وهذه هي درجتك بالنسبة للقيادة الأوتوقراطية. (أو إخبار العاملين بما يجب عليهم عمله).

## أسئلة:

- (1) بناءً على الاستقصاء السابق ما النمط القيادي المسيطر عليك؟ هل يتمشى هذا مع ما توقعته لنفسك مبكراً؟
- (2) وفقاً لنظرية الظروف أو المواقف التي يلائمها هذا النمط القيادي؟ هل عشت في هذه الظروف من قبل - إذا كانت إجابتك بنعم؛ فكيف كان مستوى أدائك؟
- (3) هل بإمكانك أن تغير هذا النمط القيادي إذا كنت بحاجة لذلك؟
- (4) لأي مدى تأثرت إجابتك بطبيعة الظروف التي تم توصيفها؟ وبمعنى آخر: هل سيتغير قرارك بتغيير الظروف؟

## تدريب جماعي :

من القادة العظماء، وما الذي يجعلهم قادة عظماء؟

من الطرق المفيدة لفهم نظرية القادة العظماء أن يوصف القادة العظماء ثم تقوم بعد ذلك بالتفكير فيما جعلهم عظماء. وقد صمم هذا التدريب لقيادة طلاب الفصل في هذا المجال.

## إرشادات :

- (1) قسم الفصل الدراسي إلى أربعة مجموعات متساوية، وزع كل مجموعة بحيث تجلس في شكل نصف دائرة.
- (2) في الجزء المفتوح من الدائرة يقف الطالب الذي يقوم بتسجيل إجابات الطلاب في خريطة متحركة Flip Chart .
- (3) يجب أن يذكر كل طالب عدد 10 من أكثر القواد تأثيراً في رأيه - أمواتاً كانوا، أم أحياء- ذوو شخصيات حقيقية، أم متخيلة في المجالات الآتية: الأعمال التجارية أو الصناعية أو الحرفية - السياسية والحكومية- الخدمات الإنسانية، الرياضة، على أن تقوم كل جماعة بتغطية مجال من تلك المجالات. إذا ذكر أثر من 10 أسماء فعلى الجماعة اختيار أفضل 10 عن طريق الاتفاق أو التصويت.
- (4) على أعضاء الجماعة وصف الخصائص المشتركة التي تميز هؤلاء العشر عن غيرهم- أي الخصائص التي جعلتهم متفردين عن غيرهم على الطالب الذي يقوم بالتسجيل أن تكتب هذه الإجابات.
- (5) يقوم طالب من كل مجموعة بعرض ما توصلت إليه مجموعته على باقي الفصل، على أن يتضمن العرض الأسماء والخصائص.

## أسئلة للمناقشة :

- (1) ما أوجه الشبه والخلاف بين الخصائص التي ذكرت هنا والتي ذكرت خلال الفصل كمحددات مهمة للقيادة؟ ولماذا؟
- (2) لأي مدى كانت الخصائص التي وصفتها كل جماعة مختلفة أو متشابهة؟ وبلغه أخرى: هل اختلفت خصائص النجاح بالنسبة لكل مجموعة أم أنها كانت عامة بالنسبة للجميع؟
- (3) هل تم توصيف بعض الخصائص التي لم تتوقعها، أم أنها كلها كانت متوقعة؟
- (4) هل من الممكن تغيير الخصائص التي ورد ذكرها في هذا التدريب أم أنها ثابتة؟

## مصطلحات الفصل الثاني عشر

: النظرية التي ترى أن القادة يملكون خصائص معينة تميزهم عن الآخرين وأن هذه الخصائص هي المسئولة عن مستوى القوة والسلطة التي يتمتعون بها.

نمط القائد المستبد Atocratic- Delegation

Continuum model : نمط في القيادة يتميز

باتخاذ القائد جميع القرارات بالمعنى الحرفي لكلمة جميع.

نموذج الخط المتصل بين السلطة

والتفويض Atocratic Leadership Style :

القادة Leaders : أفراد يوجدون بالجماعات والمنظمات يكون لهم التأثير الأكبر على الآخرين.

القيادة Leadership : إجراءات بمقتضاها يؤثر شخص على باقي أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محددة للجماعة أو المنظمة.

مدخل الصفات والخصائص للقيادة Trait

Approach to Leadership : يقوم على فكرة أن

القادة كانوا كذلك لأنه تتوفر فيهم بعض الخصائص.

نظرية الرجل النبيل Great Person Theory

مدخل يصف كيفية توزيع القيادة للسلطة على مرءوسيهـم. ويتراوح ذلك بين السيطرة على كل شيء (قائد مستبد) وبين السماح للمرءوسين باتخاذ القرارات بأنفسهم (قائد يعتمد على التفويض الكامل). وبين هاذين النمطين المتطرفين يوجد عدد من مستويات القيادة عن طريق المشاركة مثل أخذ الرأي، والاشتراك في صنع القرار.

### الاهتمام بالعاملين Consideration :

الاحترام، ويعني ذلك أن أنشطة القائد تتوجه نحو تحقيق رفاهية مرءوسيه وإقامة علاقات إيجابية معهم.

**بناء الهيكل: الاهتمام بالإنجاز Initiating Structure :** التوجه نحو إنجاز العمل. ويعني ذلك توجه أنشطة القائد لتحسين الإنتاجية أو لإنجاز العمل.

### التدريب باستخدام شبكة القيادة Grid Train-

**ing :** إجراءات تتم على عدد من المراحل لتنمية مهارتي الاهتمام بالإنتاج والعاملين لدى القائد.

### القادة الموهوبون Charismatic Leaders :

هم الذين يؤثرون بطريقة استثنائية على تابعيهـم من خلال ما ينسب لهم تابعوهم. ويتصف هؤلاء القادة بالثقة بالنفس، وبوضوح الرؤية، والسلوك الغير عادي، كما أن الناس يعتبرونهـم أداة للتغيير، كما أنهم حساسون للقيود البيئية.

### قيادة ما بعد التغيير Transformational Lead-

**ership :** نمط قيادي يستخدم فيها القادة مواهبهم

لتحويل منظماتهم وبعث الحياة فيها.

نظرية زملاء العمل الذين يقل تفضيل العمل معهم **LPC Contingency Theory** : عبارة عن نظرية تقرر أن: خصائص القادة، ومستوى سيطرتهم على ظروف العمل هما اللذان يحددان مستوى تأثير القائد.

**زميل العمل الذي يقل مستوى تفضيل العمل معه (LPC) Less Preferred Coworker** : وذلك تعبيراً عن عامل من عوامل الشخصية يفرق بين من يهتمون بالإنتاج- تكون درجاتهم منخفضة - وبين من يهتمون بالناس - تكون درجاتهم مرتفعة. ويتم استخدام استقصاء خاص لتحديد درجة كل قائد.

**قائد ذو درجات LPC منخفضة Low LPC Leaders** قائد يركز اهتمامه على النجاح في إنجاز الأعمال .

**قائد ذو درجات LPC مرتفعة High LPC Lead**

**ers** قائد يركز اهتمامه أساساً على الاهتمام بالعاملين.

**ملاءمة القائد للموقف Leader Match :** وفقاً لنظرية زميل العمل غير المقبول فإن القيام بملاءمة القادة للظروف المتوقعة هي العامل الأكثر تأثيراً.

**نظرية القيادة وفقاً للظروف -Situational; Lead- ership Theory :** تقترح أن أكثر أنماط القادة تأثيراً (التفويض، أو المشاركة في الإدارة، بيع وجهة النظر أو إجبار العاملين عليها مثلاً) يعتمد على مدى احتياج المرءوسين إلى إرشادات أو توجيهات أو دعم عاطفي.

## الفصل الثالث عشر

### الثقافة، والإبداع والابتكار Culture, Creativity, And Innovation

#### أهداف الفصل :

- وصف الثقافة التنظيمية.
- التفرقة بين الثقافة العامة بالمنظمة والثقافات الفرعية (ثقافات الأقسام والجماعات المختلفة...).
- وصف الدور الذي تلعبه الثقافة بالمنظمة.
- تحديد أنواع الثقافة الأربع التي تنتج من مزج بعدين أساسيين هما :  
أ ) درجة الصداقة Sociability بين أعضاء المنظمة.  
ب ) درجة التماسك بين أعضاء المنظمة - أو الفهم المشترك لأنشطة المنظمة وأهدافها.
- تحديد العوامل المختلفة التي تنفوذ إلى تنمية الثقافة التنظيمية.
- تحديد العوامل المختلفة التي تنتقل الثقافة التنظيمية عن طريقها.
- وصف تأثير الثقافة التنظيمية على وظائف المنظمة.
- تحديد العوامل المستولة عن تغير الثقافة التنظيمية.
- تحديد معنى الإبداع ووصف المكونات الأساسية لإبداع كل من الفرد والفريق.
- وصف الابتكار وتحديد المكونات الرئيسية له، ووصف المراحل المختلفة لإجراءات الابتكار Innovation Process

خلف الستار مع ستيفن سبيلبيرج، Steven Spielberg

#### حالة افتتاحية

مالم تكن قد عشت في مكان منزل (تحت السحاب) في مدينة جراسك بارك Jurassic Park فإنك ربما تعرف ستيفن سبيلبيرج كصانع لأفلام هوليود العظيمة. ذلك أن سبيلبيرج استطاع أن يجتذب رواد السينما - في صناعة لم يستطع العديد من أفلامها أن يصل إلى نقطة التعادل - بالأفلام الضخمة مثل: E.T. وجاوز Jaws، وريدر أف ذا لوست آركر Raider of the

lost Ark - العثور على سفينة نوح. وراء هذا النجاح الفذ شخصية فريدة ازدهر تفوقها السينمائي بأشياء أكبر من مجرد تخيل المدير العادي.

وقد ذكر الجميع أن قيمة إمبراطورية سيبليرج قد زادت عن بليون دولار. وبالإضافة إلى شركته القوية العاملة في مجال السينما والتلفزيون - شركة أمبلين إنترتينمنت Amblin Entertainment فإن هذا الرجل المتعدد المهارات يمتلك جزءاً كبيراً من شركة للمطاعم، وبعض الأنشطة الأخرى أهمها ستوديو للتصوير السينمائي أنشأه سنة 1994 بالاشتراك مع ديفيد جيفن David Geffen الذي كان يعمل في مجال التسجيل الصوتي، وجيفري كاتزنبرج Jeffrey Katzenberg الذي كان يعمل مديراً بشركة والت ديزني. ويعتبر هذا الاستوديو أكبر ستوديو أنشئ في الخمسين سنة الأخيرة.

وعندما سئل سيبليرج من أين يحصل على أفكاره، أجاب: بأن مصدر إلهامه هو الارتباط الشخصي. فعلى سبيل المثال فإن فكرة فيلم E.T. تعكس حالة الأسى والانعزال التي شعر بها عندما فشل زواج والديه وهو في بداية سن المراهقة. كما أن أفلامه سكندلرز Schindlers سنة 1993، والأيام الأخيرة Last Days سنة 1999 تعكس آلامه الناشئة من ذكريات محرقة النازي أيام الحرب العالمية الثانية وحكاية جدته التي علمت من بقي حيا من اليهود في أوربا اللغة الإنجليزية. هل سينضب معين الذكريات والتطلع إلى الأفضل لدى سيبليرج؟ لقد أكد سيبليرج لعشاق السينما أن لديه الكثير من القصص التي يود أن يحولها إلى أفلام ولكن عمره لن يكفي لذلك.

وعندما لا يكون لديه عمل في مجال السينما فإنه يسافر يوميا إلى مكتبه في ستوديو التصوير السينمائي دريم ووركس Dreamworks حيث يأخذ الوقت الكافي لاستشارة مختلف الفرق التي تعمل له. ذلك أن كثيراً من أعمال البحث الخاصة به يقوم بها والتر باركس Walter Parkes وزوجته لوري ماكدونالد Laurie McDonald الذين يرأسان وحدة أفلام دريم ووركس. وعادة ماتطلعه هذه الأسره التي تحظى بشقته أولاً بأول على مشروعات المستقبل. وعلى ما يحدث في المشروعات القائمة. كذلك فإنه يعقد اجتماعات مع كتاب السينما والمنتجين لمناقشة المشروعات الحالية في ستوديو دريم ووركس. ودائماً فإن سيبليرج يكون مستعداً لمناقشة أي اقتراح لأي عضو من أعضاء الفريق ولكنه يعترف بأنه أحياناً يتجاوز بعض الأفكار دون مناقشة أو بعد مناقشة محدودة.

وبالإضافة إلى ما تقدم فإن سيبليرج يتمتع بمهارة القدرة على التعرف على مهارات الآخرين عندما يراها. وقد عبر عن تلك القدرة بطل فيلمه الحائز على جائزة أحسن فيلم عام 1998 - سيفنج برايفت ريان Saving Private Ryan بقوله: إنه سيبليرج - عليك أن تعمل بجد مدة طويلة لترضيه. وقد اعترف له بتلك المهارة أيضاً ممثلو هوليوود المشهورين أمثال درو باريمور Drew Barrymore و more الطفل نجم فيلم E.T. ووبي جولدبرج Whoopi Goldberg الذي كان أول أفلامه: اللون بنفسجي The Color Purple. كما اعترف المديرون أيضاً بقدرته على استخراج أفضل ما عندهم.

وبعيداً عن مجال الفنون فقد اعترف الكثيرون بقدرته على توفير الموارد المالية. فعلى سبيل المثال فإنه يستخدم أجولة الدقيق ليحاكي الانفجارات عند تصوير الأفلام. كذلك فإنه عندما أنشأ فريق البناء بطريق الخطأ برجاً للرادار مواجهاً للشمس، عند تصوير فيلم سيفنج برايفت ريان، قرر سيبليرج اختيار زاوية أخرى للتصوير بدلاً من هدمه وإعادة بنائه.

وبالتأكيد فإن صناعة السينما ليست هي النشاط الأساسي في إمبراطورية سيبليرج. ذلك أن اهتماماته قادتته إلى أنشطة أخرى. وقد أشار إلى أن محاولته الأولى في عالم أفلام الكارتون قد

لا تعمر طويلاً، ولكنه استدرك قائلاً: إن رسومه المتحركة استمرت لأنه كما يقول أطفاله يأخذها بروح الطفولة عندما يؤديها. كذلك كانت روح الطفولة موجودة عندما دخلت دريم ووركس مع شركة سيجا مشروعاً مشتركاً . وأخذاً في الاعتبار النجاحات التي حققها حتى اليوم فإن محبيه يرجون أن تظل معه روح الطفولة دائماً.

إذا كان لك أن تستخدم كلمة واحدة تعبر بها عن عبقرية ستيفن سيلبيرج فإنها: كلمة الإبداع. وبالتأكيد فإن سيلبيرج قد أحضر قدراً كبيراً من الإبداع إلى صناعة السينما. وفي نفس الوقت فإن الإبداع ليس وحده هو الذي حقق النجاح لمشروعاته، بل إن درجة الابتكار العالية التي أبدتها الشركات التي يديرها كان لها دور في تحقيق هذا النجاح. فهناك شيء خاص في هواء الشركات التي يمتلكها يجعل العاملين فيها يبذلون جهداً غير عادي لابتكار منتجات مسلية. هذا الشيء الساحر ليس التأثير الخاص للأفلام التي ينتجها بل إنه الإدارة الجيدة - بمعنى أن هناك شيئاً مميزاً لهذه الشركات يجعلها متفردة في مجالاتها.

ومرة ثانية فإن أي شخص عمل في عدد من المنظمات يعرف أن كل منظمة منها تتميز عن باقي المنظمات بطريقة أو أخرى. حتى تلك المنظمات التي تعمل في نفس المجال وتنتج نفس المنتجات أو الخدمات تتميز كل منها عن الأخرى. ففي مجال التجزئة - على سبيل المثال حيث تعتبر شركة وول مارت Wal-Mart وشركة سيرز Sears من كبريات الشركات العالمية في هذا المجال، إلا أن العاملين في وول مارت يشجعون من قبل الإدارة على أن يعملوا كوكلاء لعملائهم، وبالتالي فإن عليهم أن يركزوا على تقديم الخدمات والرضا لهؤلاء العملاء. وعلى العكس منهم فإن العاملين بشركة سيرز يقعون تحت ضغوط الوفاء بالخدمة وبالتالي فهم يدفعون العملاء لشراء أشياء غير ضرورية لهم.

والملاحظ أن كلا من وول مارت، وسيرز تمتلكان سلسلة ضخمة من المتاجر التي تباع العديد من المنتجات على المستوى القومي، ولكن كلاً منهما يتبنى مدخلاً مختلفاً لخدمة العملاء. لم هذا؟ إن هذا الوضع يغرينا بأن نتوقع أنه نظراً لأن العاملين في هذه المنظمات شخصيات مختلفة، فإن للمنظمات أيضاً شخصيات مختلفة. وعندما نأخذ في الاعتبار أن المنظمات تختلف عن بعضها بطريقة ثابتة، فإنه لا بد أن تكون هناك أسباب أخرى أكثر من مجرد اختلاف شخصيات العاملين فيها. وفي الحقيقة فإن الواقع يخبرنا بأن العاملين يتغيرون بسرعة نسبية ولكن المنظمات تتغير ببطء نسبي، وقد تظل ثابتة فترة طويلة. وفي الحقيقة فإن الذين يتغيرون هم العاملون الجدد وليس المنظمات. وبطريقة ما، فإن المنظمات تتمتع باستقرار ذاتي، وهو يختلف عن ذلك الذي يتمتع به مزيج العاملين بها في أي وقت من الأوقات.

ما سبب الاستقرار الذي تتمتع به المنظمات؟ تتضمن الإجابة إلى حد كبير العقائد والقيم الأساسية والتوقعات المشتركة بين العاملين في المنظمة- أو ما يطلق عليه الثقافة التنظيمية. وفور تكون الثقافة التنظيمية فإن هذه العقائد والتوقعات والقيم تميل إلى الثبات نسبياً، ويكون لها تأثير قوي على المنظمات والعاملين بها.

ويعتبر الإبداع والابتكار من العوامل التي لها تأثير قوي على استقرار المنظمات. وكما تعلم فإن بعض الناس- حتى ولو لم يكونوا في مستوى سبيلييرج- يتبعون عادة عند مواجهة المشاكل مداخل تتسم بالحدأة والإبداع والتفوق على الآخرين. ما أسباب الفروق بين الأفراد في مجال الإبداع؟ ولماذا تتفوق بعض المنظمات على غيرها في مجال الابتكارات؟ ذلك أنه ليس من قبيل الصدفة أن يكون العاملون في إحدى المنظمات أكثر ابتكاراً من العاملين في المنظمة المنافسة لها. وبالتأكيد فإن شركات مثل ثري إم 3M وجيليت، وبرميد Rubbermaid تخرج عن النطاق العادي لتغرس وتنمي الثقافة التي يزدهر فيها الإبداع والابتكار (انظر الشكل 13-1).



شكل (13-1) جيليت : شركة دائماً في المقدمة

ربما لا نعتقد أن الخلاقة نشاط يتطلب مزيداً من الابتكار، ولكن شركة جيليت تنمي تقنية عالية التطور في ذلك المجال منذ سنوات طويلة، والمفتاح في رأي رئيس مجلس إدارة الشركة ألفريد زين Alfred Zeien هو تنمية ثقافة تدفع العاملين إلى مزيد من التطلع والابتكار- ثم استخدام هذه الأفكار في الحياة.

ما الذي يجعل هذه الشركات وأمثالها تحتل مكاناً يؤدي فيه الأشخاص العاديون أعمالاً غير عادية؟ هذا السؤال الخاص بالإبداع والابتكار سيتم الإجابة عليه في هذا الفصل. وحتى نضع النقاط فوق الحروف فإننا سنبدأ بالحديث عن الطبيعة الأساسية للثقافة



التنظيمية بما في ذلك الأدوار التي تلعبها في المنظمات ثم نصف الإجراءات التي يتم بها تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها. وفي المبحث التالي لذلك سراجع تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الأفراد والمنظمات، وسنبحث كذلك متى وكيف يتم تغيير الثقافة. وستجهزنا تلك المناقشات لفهم طبيعة الإبداع والابتكار اللذين يشكلان الموضوعات الرئيسية في النصف الثاني من هذا الفصل - ونعني بذلك: أننا سنناقش كيفية تحويل الإبداع إلى تطبيقات ابتكارية في المنظمات.

### طبيعة الثقافة التنظيمية : The Basic Nature of Organizational Culture

حتى نفهم الثقافة التنظيمية جيداً، فلا بد من فهم طبيعتها الأساسية. ولذلك سنتعرض لتوضيح عناصرها الأساسية، وخصائصها الجوهرية، وستتعرف على ما إذا كان يوجد بالمنظمة ثقافة واحدة أو أكثر، وأخيراً ستتعرف على الأدوار التي تلعبها الثقافة في أداء المنظمة.

### الثقافة التنظيمية: Organizational Culture

#### تعريفها وخصائصها الأساسية: A Definition and Core Characteristics

ناقشنا الثقافة التنظيمية حتى الآن بصفة عامة. وعلينا الآن أن نبدأ في وضع تعريف علمي لها. وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة. وتتأصل أي ثقافة تنظيمية على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنها العاملون في المنظمة. وفي الجدول (1-13) عدد من الخصائص التي لها أهمية خاصة بالنسبة للثقافة التنظيمية.

الجدول (1-13)

أهم القيم التنظيمية التي تعكسها ثقافة المنظمة

- ربما تميزت المنظمات بقيمها الأساسية، مثل تلك القيم المخصصة هنا.
- الاهتمام الفائق باحتياجات العملاء والعاملين.
- حرية تقديم الأفكار الجديدة .
- الرغبة في تقبل المخاطرة التي يتحملها العاملون في سبيل المنظمة.
- الاتصالات المفتوحة.

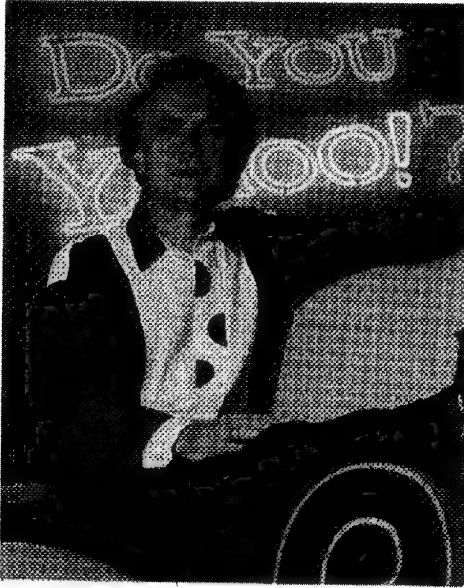
ويشير هذا التعريف عدة ملاحظات هي :

**أولاً :** أن المنظمات تختلف عن بعضها في مدى حساسيتها لاحتياجات العملاء والعاملين. فعلى سبيل المثال فقد كانت الثقافة التنظيمية لشركة UPS لا تهتم كثيراً باحتياجات العملاء. أما اليوم فإن الثقافة في نفس الشركة تعطي أهمية خاصة لخدمات العملاء ورضائهم.

**ثانياً :** تختلف المنظمات عن بعضها في مدى تشجيع العاملين على تنمية أفكار جديدة والتقدم بها للإدارة. فعلى سبيل المثال فإن العاملين بشركة والت ديزني يحصلون على برنامج تدريبي طويل يتعلمون خلاله كيف يتعاملون مع العملاء الذين تطلق عليهم الشركة «الضيوف». وعلى العكس من ذلك فإن شركة MCI للاتصالات تشجع العاملين بها على التميز والتقدم بالأفكار الجديدة للشركة. وفي الحقيقة فإن صاحب الشركة بل ماك جوان Bill Mc Gowan يتمسك بتلك الخاصية لدرجة أنك لا تجد بالشركة دليل عمل يهدف إلى حث العاملين على الابتكار وتطوير أساليب الأداء.

**ثالثاً :** تختلف الشركات عن بعضها في مدى الإقبال على المخاطرة. فعلى سبيل المثال فإن بنك أف أميركا Bank of America يعتبر محافظاً جداً، ولا يضع أمواله إلا في استثمارات آمنة جداً. ولكن الذين يتولون أعمال الشراء في شركة ذا ليميتد The Limited يشجعون على عدم شراء الكثير من الاستثمارات الآمنة.

**رابعاً :** تختلف المنظمات أيضاً بالنسبة لعدد بدائل الاتصال المتاحة للعاملين وغيرهم فعلى سبيل المثال فإن المتوقع من العاملين بشركة ياهو Yahoo - شركة الإنترنت العملاقة - أن يتخذوا القرارات اللازمة وأن يتصلوا بأي شخص يرون أنهم بحاجة إلى الاتصال حتى لو ذهبوا مباشرة إلى رئيس مجلس إدارة الشركة تيموثي أ. كوجل Timothy A Koogle (انظر الشكل رقم 13 - 2). أما في شركة IBM فقد جرى العرف على أن يلتزم العاملون بحدود السلطة ولا يتخطونها - كما جرى العرف على حصر السلطة في عدد محدود من كبار المديرين - وإن كان ذلك الاتجاه أخذ الآن في التغير. ولا شك أن هذه الأمثلة قد أوضحت مجموعات القيم المختلفة التي تعكسها الثقافة التنظيمية في كل شركة.



شكل (2-13)

ياهو : ثقافة الاتصالات المفتوحة

تيموثي أ. كوجل ياهو كواحدة من أفضل العلامات التجارية في شركات الإنترنت. وقد نجحت إستراتيجيته الخاصة بتطور الشركة وفقاً لاحتياجات العملاء لأنها قامت على حرية اتصال العاملين ببعضهم. وعلى المشاركة في اتخاذ القرار المطلوب. وقد كانت هذه الفكرة ضرورية في عالم الإنترنت الذي يتغير بسرعة شديدة

### الثقافات في المنظمات : Cultures Within Organizations

#### ثقافة واحدة أم عدد من الثقافات : One or Many

يفهم من مناقشتنا السابقة أنه يوجد بكل منظمة ثقافة واحدة، أو ثقافة رسمية- بمعنى مجموعة من القيم المشتركة والعقائد والتوقعات التي تسود بين العاملين في المنظمة. ولكن هذا نادراً ما يحدث. وبدلاً من ذلك فإنه يوجد بالمنظمات خاصة كبيرة الحجم - عدد من الثقافات الفرعية التي تعيش مع الثقافة العامة.

وبصفة عامة فإن هناك ميل لأن يشيع قدر أكبر من القيم والعقائد والتوقعات بين العاملين في مهنة واحدة أو قسم واحد بالمقارنة بما يشيع بين العاملين في مهن أو أقسام مختلفة. ويعني ذلك أن لتلك المجموعات المختلفة عدد من الثقافات الفرعية. والمقصود بالثقافة الفرعية تلك التي تشيع في كل قسم أو إدارة من إدارات المنظمة، وليس في المنظمة ككل. وتتمايز هذه الثقافات بتمايز الوظائف التي تؤدي في المنظمة أو بتباين المواقع الجغرافية لأنشطة المنظمة (بمعنى وجود العاملين في أماكن مختلفة مثلاً). وفي الواقع فإنه يوجد عدد من الثقافات الفرعية الناشئة من اختلاف المهن أو مجال النشاط أو القسم الوظيفي في المنظمات الكبرى.

ولا يعني هذا أنه لا يوجد بتلك المنظمات ثقافة عامة تسيطر على الثقافات الفرعية وعلى شخصية المنظمة، وهي الثقافة التي تحدثنا عنها حتى الآن. وتعكس الثقافة العامة القيم الأساسية - أي: مجموعة العقائد العامة التي يتقاسمها العاملون في المنظمة. ويتقاسم أعضاء الثقافة الفرعية هذه الثقافة العامة مع باقي العاملين في المنظمة. وعلى ذلك

فإن الثقافة الفرعية لا يمكن اعتبارها ثقافة مختلفة عن الثقافة العامة، ولكنها تعتبر ثقافة جزئية تنضوي تحت الثقافة العامة.

### قضايا أخلاقية :

ربما تقضي الثقافة العامة على المعايير الموجودة في الثقافات الفرعية. هل يمكنك التعرف على حالات يكون فيها هذا العمل غير أخلاقي إشرح ذلك.

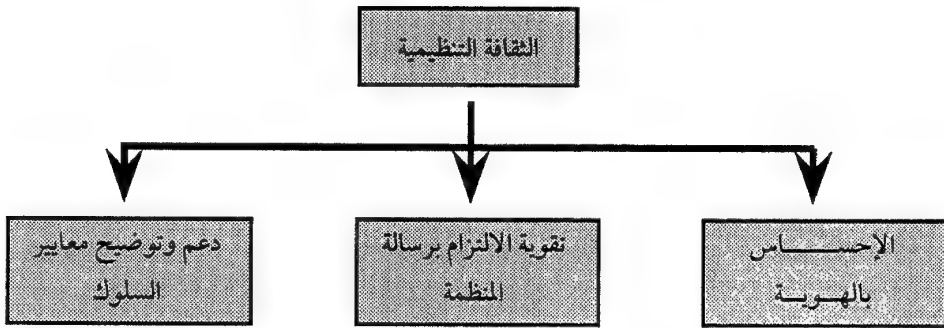
### دور الثقافة في المنظمات : Culture's Role in Organizations

ربما أدركت من قراءتك للقيم الثقافية التي تميز المنظمات عن بعضها أن الثقافة قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب. وبالتأكيد فإن الثقافة تلعب أدواراً عديدة في المنظمات.

ومن أوضح الأدوار التي تلعبها الثقافة في المنظمات أنها: تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية. وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها. فعلى سبيل المثال فإن العاملين بشركة ساوث وست للطيران يشعرون بالتميز لأن الشركة تسمح لهم بالنكت والترويح عن أنفسهم أثناء العمل، وهو شيء بدأ على يد منشأ الشركة هيرب كيلهر. ولذلك يشعر هؤلاء العاملون بالارتباط بالشركة. أنهم يشعرون بالانتماء إليها. ولذلك فإنهم نادراً ما يتركونها للعمل بشركة طيران أخرى.

ويوضح مثال شركة ساوث وست للطيران الوظيفة الثانية الهامة للثقافة وهي: خلق الالتزام برسالة الشركة. ذلك أن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية. ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

والوظيفة الثالثة الهامة للثقافة أنها: تدعم وتوضح معايير السلوك بالمنظمة. وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد. كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضاً. فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات. وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة، وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في نفس الوقت. فعلى سبيل المثال فإن لدى العاملين في الثقافة التي يسيطر فيها الاهتمام برضا العملاء إرشادات واضحة حول نوع السلوك المطلوب: القيام بأي شيء يرضي العميل. وعن طريق القيام بالأدوار الثلاثة السابقة تتضح مدى قوة الثقافة في التأثير على السلوك التنظيمي. (شكل 13-3) تلخيص الأدوار التي تلعبها الثقافة في المنظمة).



شكل (3-13) الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية  
تخدم الثقافة التنظيمية للوظائف الثلاث الأساسية الملخصة في الشكل

### قضايا عالمية :

تؤثر الثقافة القومية والثقافة التنظيمية على العاملين وفرق العمل أثناء أداء وظائفهم. ما أوجه الشبه والخلاف بين هذين النوعين من الثقافة؟

### التعرف على الثقافة التنظيمية: البعدان الأساسيان للثقافة التنظيمية

#### Identifying Organizational Culture: The Double S Cube

كما قد تتخيل فإنه من الممكن وصف الثقافة التنظيمية، والتعرف عليها باستخدام عدد من الطرق. ومع ذلك فإنه لكي تفهم الثقافات التنظيمية وتقرن بينها فلا بد أن يتوفر لديك طريقة ثابتة لتصنيفها. وحديثاً توصل اثنان من علماء ومستشاري الثقافة التنظيمية البريطانيين إلى اقتراح أسلوب واحد في ذلك المجال. وهذا ما سنبحثه هنا.

### البعدان الأساسيان للثقافة التنظيمية

#### Two Underlying Dimensions of Organizational Culture

يطلق على النظام المستخدم لتصنيف الثقافات التنظيمية اسم المكعب مزدوج حرف S، إشارة إلى البعدين الأساسيين المستخدمين لتصنيف الثقافات التنظيمية اللذين يبدأ اسم كل منهما بالحرف الانجليزي S وهما درجة الفهم المشترك لأنشطة المنظمة وأهدافها Solidarity ودرجة الصداقة الموجودة بين أعضاء المنظمة. Sociability ومن الملاحظ أن درجة الفهم قد تكون عالية أو منخفضة، وكذلك الأمر بالنسبة لدرجة الصداقة.

ويمكاننا أن نصف أربعة أنواع أساسية من الثقافة التنظيمية التي يمكن أن توجد في المنظمات. وفي الشكل (4 - 13) مربع كبير مقسم إلى أربعة مربعات صغرى موجود في

مقدمة الشكل، مع ملاحظة أن كل واحد من المربعات الصغرى يشير إلى نوع معين من الثقافات التنظيمية. كذلك فإن من الملاحظ أن لكل من الثقافات المذكورة جوانب إيجابية وأخرى سلبية، وهذا يعني أنه من الممكن إضافة بعد ثالث للبعدين السابقين، مما يحيل المربع إلى مكعب. وسنصف الآن البعدين الأساسيين للثقافة التنظيمية. هذان البعدان اللذان يكونان الأساس للثقافات التنظيمية الأربع المشار إليها.

**البعد الخاص بدرجة الصداقة: The Sociability Dimension** يقيس هذا البعد درجة الصداقة بين أعضاء المنظمة، وهذا أول شيء يلاحظه العامل الجديد. ذلك أن بعض المنظمات تضم أفراداً على درجة عالية من الصداقة، بينما تضم بعض المنظمات الأخرى أفراداً ينطوون على أنفسهم ولا يميلون إلى صداقة الآخرين. وتصنف الأولى مع المجموعة العالية على هذا البعد، والثانية مع المجموعة المنخفضة على هذا البعد.

وللصداقة جوانب إيجابية وأخرى سلبية. فمن إيجابياتها أنها تساعد على نشر الابتكار؛ لأنها تحث الناس على العمل في شكل فرق عمل، وعلى تقاسم المعلومات والمعارف مما يزيد انفتاحهم على الأفكار الجديدة. وعلى الجانب السلبي فإنها قد تحفز العاملين على تكوين جماعات غير رسمية قد تدمر الطرق العادية لاتخاذ القرار. ومن التأثير السلبي لدرجة الصداقة القوية أن أعضاء الجماعة قد يتعدون عن مناقشة بعضهم البعض، وعن ما يثير الخلاف بينهم مما قد يؤدي إلى ما سبق وصفه في الفصل التاسع بالتفكير الجماعي.

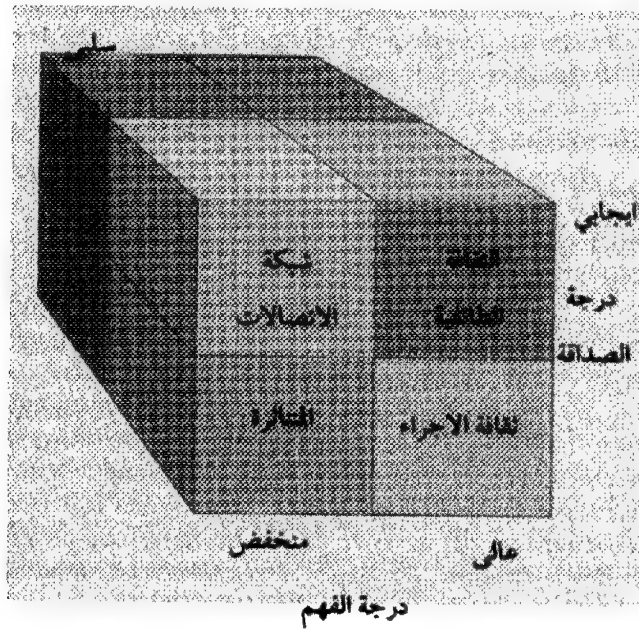
**البعد الخاص بدرجة الفهم المشترك لرسالة المنظمة وأهدافها: The Solidarity Dimension** من الواضح أنه لا صلة بين هذا البعد وبين علاقة العاملين ببعضهم. فضابط البوليس في تتبعه للمجرم والجراح عند وقوفه أمام الطاولة التي يجري عليها الجراحة يتمتعان بدرجة عالية من فهم رسالة المنظمة وأهدافها نظراً لأنهما يلتزمان بأساليب محددة لتحقيق الأهداف المتفق عليها. وعلى العكس من ذلك فإن العديد من الناس قد يعملون معاً في أنشطة يتقاسمون فيما بينهم قدراً محدوداً من المعلومات بشأنها. ومن الممكن لنا أن نتعرف على مثل هذه المجموعات ذات الفهم المنخفض عندما يتم تشكيل اللجان من أعضاء لديهم اهتمام محدود بالقضية موضع البحث.

ومن السهل تخيل مزايا وجود قدر عالٍ من الفهم المشترك لإنجاز الأعمال. فضباط البوليس الذين يخفون لمساعدة بعضهم البعض، وكذلك الجراحون الذين ينسقون جهودهم معاً تسود بينهم درجة عالية من الفهم المشترك لأهداف المنظمة ورسالتها. وعلى الجانب الآخر فقد يكون هذا الفهم ضار جداً بمن ليسوا أعضاء في الفريق. تخيل على سبيل المثال

درجة الصعوبة التي يواجهها ضابط جديد انضم ليعمل مع مجموعة من العاملين القدامى الذين يعملون معاً مثل تروس الساعة. فقد يشعر هذا الضابط الجديد بأنه مبعّد وأنه قد لا يستطيع الاندماج معهم أبداً.

#### الثقافات التنظيمية الأربع: Four Organizational Cultures

كما سبق أن ذكر فإن من الممكن عن طريق دمج المستويات العالية. والمنخفضة من الصداقة، والفهم المشترك لرسالة المنظمة وأهدافها وصف أربعة أنواع رئيسية من الثقافة. وهذه الأنواع موجودة في الشكل ( 13 - 4 ) وستعرض لها بالشرح فيما يلي:



شكل (4-13) المكعب ذو البعدين الرئيسين

طبقاً لهذا المكعب فإن بإمكاننا وصف أربعة أنواع من الثقافات لكل منها جوانب إيجابية وسلبية

**ثقافة شبكة العلاقات، Networked Culture** بدءاً بأعلى الجانب الأيسر من الشكل يوجد هذا النوع من الثقافة التي تتصف بدرجة عالية من الصداقة، ودرجة منخفضة من فهم عمل المنظمة وأهدافها. ويميل الناس في المنظمات التي يتشر فيها هذا النوع من الثقافة إلى اتباع سياسة الباب المفتوح، وأن يتحدثوا عن النشاط بطريقة غير رسمية. كما أنهم ينفقون جزءاً كبيراً من وقتهم في بناء الصداقات دون الدخول في مشاكل. وفي هذا النوع من الثقافة يتعرف الناس على بعضهم بسرعة ويشعرون أنهم أعضاء في جماعة واحدة.

**ثقافة الأجراء : Mercenary Culture** وفي أسفل الجانب الأيمن - المقابل لثقافة شبكة العلاقات - توجد ثقافة الأجراء التي تتميز بمستوى صداقة منخفض، ومستوى عالٍ من فهم رسالة المنظمة وأهدافها. ويضم هذا النوع من الثقافة من يركزون على العمل معاً لإنجاز الوظائف المكلفين بها. ويميل هذا النوع من الناس إلى الاتصال بطرق مباشرة سلسلة ومنطقية. ويسود بينهم السلوك العملي، ولا مكان للثروة التي تدور بين الأصدقاء بين من يسود بينهم هذا النوع من الثقافة؛ لأنها تعتبر إضاعة للوقت. ويعتبر الربح أهم شيء في ظل هذه الثقافة، ومن الواجب بذل أي شيء لتحقيقه.

**الثقافة المتناثرة : Frgmented Culture** في الخلية الموجودة أسفل الجانب الأيسر من المربع يوجد هذا النوع من الثقافة التي تتميز بانخفاض معرفة العاملين برسالة المنظمة وأهدافها وبانخفاض مستوى الصداقة بينهم أيضاً. وعادة ما يكون هناك اتصال محدود بين العاملين في المنظمات التي تسود فيها هذه الثقافة - بل أنهم قد لا يعرفون بعضهم.

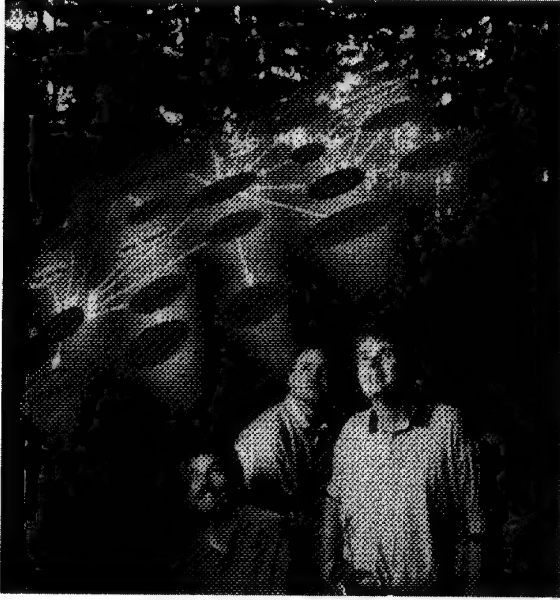
ويتحدث العاملون في هذه المنظمات إلى بعضهم عندما يكون ذلك ضرورياً أو مفيداً وفي الحقيقة فإنهم قد يحضرون إلى مكاتبهم عندما يكون ذلك ضرورياً، وبالتالي فإن الغياب أمر شائع. ولذلك فليس من المستغرب أن لا يكون هناك ولاء أو انتماء من العاملين للمنظمة التي يعملون بها، وبدلاً من ذلك فإنهم يفضلون الانتماء إلى المهنة التي يعملون بها.

**الثقافة الطائفية : Communal Culture** توجد الخلية التي تمثل هذه الثقافة في أعلى الجانب الأيمن من الشكل (13-4) ويتميز هذا النوع من الثقافة بدرجة عالية من الصداقة ومن معرفة رسالة المنظمة وأهدافها، كما يوجد بين العاملين فيها صداقات حميمة كما أنه يسود بينهم فهم عميق من الناحيتين: الشخصية والمهنية. وتسود الثقافة الطائفية في العديد من المنظمات التي تعمل في مجالات مرتبطة بالكومبيوتر (راجع الشكل 13-5). ونظراً لأن العاملين في هذه المنظمات يتقاسمون العديد من الأشياء فإنه من الصعب تحديد من ينتمي إلى قسم معين أو وظيفة معينة. وتنساب الاتصالات بسهولة بين المستويات المختلفة في هذه المنظمات. كما أنها تأخذ العديد من الأشكال. وفي الحقيقة فإن هناك صداقة بينهم لدرجة أنه من الصعب التفرقة بين الاتصالات التي تدور بشأن العمل، وتلك التي تدور بشأن الصداقة. ويتمسك العاملون في هذه المنظمات بالانتماء إليها، وعلامة ذلك أنهم يرتدون الملابس التي تحمل شارات المنظمة وعقائدها، كما أنهم يدعمون المنظمة بقوة عندما يتحدثون عنها مع الآخرين.



## قضايا عالمية :

لقد نمي مفهوم البعدين الثقافيين بواسطة عالين بريطانيين ، إلى أي مدى تعتقد أن هذا المدخل يقوم بدور جيد في وصف الثقافة التي تسود في مجتمعتك؟ هل تعتقد أن أنواع الثقافة الأربع توجد في الشركات الموجودة في الدول المختلفة؟



شكل (5-13) الثقافة الطائفية تشيع في

عالم الكمبيوتر

نمي جاك بريزي Jack Breese ، إيرك هورفنز Eric Horvitz ، وديفيد هكمان David Heckeman الذين يعملون في شركة مايكروسوفت برنامجاً للتعرف على المشاكل وحلها. ففي حالة مثل توقف طابعتك يقوم برنامجهم بقيادتك خلال مرحلة التعرف على الخطأ وعلاجه، وتشيع الثقافة الطائفية في هذا النوع من الشركات بين المبرمجين لدرجة أنهم يعتقدون أن هذه الثقافة هي أفضل بيئة للعمل.

## شرح الثقافة التنظيمية : Interpreting Organizational Culture

حتى يتم تقييم إدراك العاملين بصورة منتظمة للثقافة التي تسود في المنظمة التي يعملون بها وفقاً لمدخل البعدين الأساسيين الذي سبق شرحه في المبحث السابق، فإنه يتم استخدام استقصاء مشابه للاستقصاء الموجود في الجدول (13 - 2) الذي يهدف إلى تقييم درجة الصداقة التي تسود بين العاملين ودرجة فهمهم لرسالة المنظمة وأهدافها. وقد تساعد عبارات مثل العبارات الموجودة بالجدول على توصيف نوع الثقافة التي يعتقد العاملون أنها تسود منظماتهم، ولكن من المهم أن تتذكر عدداً من النقاط الأساسية بعد حصولك على المعلومات. وبالتحديد فإن عليك أن تتذكر بالضبط ماذا تعني أنواع الثقافة التنظيمية الأربع؟ وقبل القفز إلى أي نتيجة فكر جيداً في الثلاث نقاط الآتية:

- 1- تضم الشركات عدداً من الثقافات لا ثقافة واحدة. تذكر أنه قد توجد في الشركات ثقافة عامة واحدة، بالإضافة إلى عدد من الثقافات الفرعية. فالشركات الكبرى على سبيل المثال تضم عدداً من الثقافات، نظراً لتعدد الوحدات المكونة لها. كما أن العامل الذي يكمل الاستقصاء يخبرك عن خبرته الشخصية - التي قد تكون خبرة محدودة.

وبعد الانتهاء من قراءة الجزء التالي الخاص بالعوامل المكونة للثقافة فقد لا يكون ذلك مدهشاً لك.

### الجدول (13-2) تقييم الثقافة التنظيمية

تستخدم عبارات مثل تلك المذكورة هنا لتقييم درجة الصداقة ودرجة الفهم المشترك لأهداف المنظمة ورسالتها والثقافة السائدة فيها. ويستخدم مقياس مدرج من 1-5 لتوضيح درجة الموافقة كل عبارة مع ملاحظة أن الدرجة العالية تعكس درجة موافقة كبيرة بمعنى أن 5 = موافق جداً. . . و 1 = غير موافق إطلاقاً.

كلما زادت موافقتك على العبارة كلما زادت درجاتك بالنسبة إلى ...	
درجة الصداقة	درجة معرفة رسالة المنظمة وأهدافها
- إلى حد كبير فإنه في مكان عملي يحب الناس بعضهم بعضاً.	- يعرف الناس في شركتي أهدافهم جيداً.
- في شركتي تستطيع عمل صداقات جيدة.	- في شركتي نعطي ونحصل على إرشادات قوية توضح ما ينبغي عمله.
- في شركتي نقدم خدمات بسيطة لبعضنا.	- إذا كان أداء بعض العاملين ضعيفاً فإننا نعالجه فوراً.
- في شركتي نعمل الصداقة لأننا نرغب في ذلك، لا لسبب آخر.	- يعتبر النجاح أهم شيء في الشركة التي أعمل بها.
- نبحث عن بعضنا أثناء العمل.	- إننا ننهي كل عمل نبدأه ولا نترك شيئاً معلقاً.

2- تميل الثقافة التنظيمية إلى التغير على مدار الزمن. افترض أنك أنشأت شركة جديدة. إنها ستكون في الغالب شركة صغيرة تشيع فيها الصداقة القوية بمعنى الثقافة التنظيمية. ومن المتوقع أن تتغير ثقافة الشركة مع تغير حجمها. ولكن من الصعب أن نشرح كيف يتم التغير. ربما لأن هناك العديد من العوامل التي يلعب كل منها دوراً في هذه الإجراءات. ويكفي أن نقول: أن الثقافة التنظيمية سائلة وليست جامدة. ولكي نوضح إجراءات التغير فإننا نمثل المنظمة بالأسرة؛ فالعلاقات بين أفرادها تتغير مع تغير الناس، أو تغير الظروف، ومع انضمام أو ترك بعض الأفراد للأسرة. فإذا أدركت التغير الذي حدث في أسرتك خلال السنين، فإنه يصبح من السهل عليك معرفة كيفية تغير الثقافة التنظيمية.

3- ليس من الضروري أن تكون إحدى الثقافات أفضل أو أسوأ من الثقافات الأخرى. هل من الأفضل أن تسود في المنظمة الثقافة الطائفية بدلاً من الثقافة المتناثرة؟ هل هناك نوع من الثقافة أفضل من النوع الآخر؟ الإجابة هي لا على السؤالين. وحتى نوضح

هذه النقطة فإننا بحاجة لأن نكرر المقدمة المنطقية التي بني عليها مفهوم الثقافة ذات البُعدين الأساسيين Double S Cube وهي أن لجميع الثقافات جوانب إيجابية وجوانب أخرى سلبية. ومن المثير أن بعض المنظمات تحقق النجاح لأنه يسود فيها نوعاً من الثقافة التي قد لا تكون مناسبة بالمرّة للشركات الأخرى. والمعضلة ليس الحصول على نوع معين من أنواع الثقافة بل في تنمية الثقافة المناسبة لظروف معينة. فالثقافة ظاهرة معقدة، ولذلك فالثقافة المناسبة لإحدى الشركات قد لا تكون مناسبة بالمرّة لشركة أخرى. وحتى بالنسبة لشركة واحدة فإن الثقافة التي أثرت بكفاءة في زمن ما قد تتغير مع مرور الوقت. ومن الواضح أن توصيف الثقافة التنظيمية ما هو إلا الخطوة الأولى ولكن شرح ماذا يعني حصول إحدى المنظمات على ثقافة معينة أمر هام أيضاً.

### تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها:

#### The Formation And Maintenance of Organizational Culture:

الآن وبعد أن تعرفنا على الطبيعة الأساسية للثقافة التنظيمية، فسنبداً في شرح قضية أكثر أهمية وهي: كيف تتكون الثقافة التنظيمية، وكيف يتم المحافظة عليها؟ بمعنى كيف نحفظ لها بتأثيرها بعد تكونها؟

### كيف يتم تكوين الثقافة التنظيمية؟

#### How Is Organizational Culture Created?

لماذا يتقاسم عدد كبير من العاملين بإحدى المنظمات نفس الاتجاهات والقيم والتطلعات؟ هناك عدد من العوامل تساهم في تحقيق هذا الوضع، وبالتالي تشترك مع بعضها في تكوين الثقافة التنظيمية. ومن هذه العوامل:

**منشئ الشركة:** *Company Founder* قد تعزي ثقافة المنظمة ولو جزئياً إلى الشخص أو الأشخاص الذين أنشأوا الشركة. وغالباً ما يظهر بين هؤلاء الناس شخصية ديناميكية، وقيماً مسيطرة قوية، ورؤية واضحة لما ستكون عليه الشركة في المستقبل وكيفية الوصول إلى ذلك. ونظراً لأنهم يكونون موجودين بالشركة منذ البداية، كما أنهم يساهمون بقوة في اختيار كبار العاملين، فإن اتجاهاتهم وقيمهم تنتقل إلى العاملين الجدد بالشركة. وينتج عن ذلك قبول وجهات نظرهم متى ظهرت بالمنظمة، وتظل آراؤهم موجودة طالما أنهم يعملون بالشركة.

خذ على سبيل المثال: ثقافة شركة ميكروسوفت التي تثنى إنفاق وقت طويل في العمل بالشركة. لقد انتقلت إلى العاملين مما كان يفعله بل جيتس صاحب الشركة. وفي بعض الأحيان تظل القيم التي غرسها صاحب الشركة موجودة حتى بعد تركه الشركة. ومن

ذلك علي سبيل المثال القيم التي غرسها راي كروك Ray Kroc في سلسلة مطاعم ماكدونالدز من ضرورة حصول العملاء على طعام جيد بأسعار معقولة في بيئة أسرية نظيفة، فإنها مازالت موجودة حتى الآن. كذلك فإن مجموعة القيم الأسرية التي غرسها والت ديزني في شركته مازالت موضع تقدير العاملين بالشركة وتمسكهم، بسبب أن العاملين تعودوا أن يسألوا عندما يواجهون ظروف جديدة، ماذا كان سيفعل والت في هذه الحالة؟. ويعني ذلك أن القيم التي غرسها هؤلاء الناس ظلت منتشرة في شركاتهم، واستمر تأثيرها القوي على الثقافة العامة السائدة في تلك الشركات.

### قضايا أخلاقية:

هل هو عمل غير أخلاقي أن يطلب من أنشأ الشركة من العاملين بشركته أن يتبنوا قيمة ووجهة نظره؟ هل يمكنك أن تفكر في ظروف يكون ذلك السلوك فيها نوعاً من الإكراه؟ وعندما لا يكون ذلك إكراهاً؟

**التأثر بالبيئة الخارجية:** *Experience with the Environment* تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية. فعلى كل منظمة أن تجد لها مكاناً مناسباً Niche في الصناعة التي تعمل بها أو السوق التي تتعامل فيه. وتعمل المنظمة على تحقيق ذلك في أيامها الأولى. ومن هنا فإن بعض القيم والممارسات قد يكون لها تأثير جيد على المنظمة بالمقارنة بالقيم والممارسات الأخرى. فعلى سبيل المثال فإن إحدى الشركات قد تعتبر حصول العملاء على منتجات خالية من العيوب هو أساس وجود مكان متميز لها بالسوق، وبالتالي فإن وجود هذا المستوى من المنتجات يدفع العملاء إلى تفضيلها على غيرها من الشركات المنافسة. ويعني ذلك أن هذه الشركة ستعمل على تحقيق مستوى عال من التزام العاملين بها بإنتاج منتجات عالية الجودة. وعلى العكس من ذلك فقد ترى شركة أخرى أن إنتاج وبيع منتجات متوسطة الجودة منخفضة السعر يخدمها بطريقة أفضل ويحقق لها مكاناً مناسباً بالسوق. ويتج ذلك عن ظهور ثقافة عامة تركز على اتباع إستراتيجية قيادة السعر. وبمثل تلك الطريقة تشكل ثقافة المنظمة متأثرة بظروف البيئة الخارجية.

**الاتصال بالعاملين الآخرين:** *Contact with Others* تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعات العاملين ببعضها. وإلى حد كبير، فإن الثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة. وباختصار فإن الثقافة التنظيمية تقوم على أن العاملين يعطون معنى مائلا للأحداث والأنشطة التي توجد بالشركة. وبلغة أخرى فإنه يتكون لديهم فهم واحد للأحداث والأنشطة الهامة التي يرونها في العالم خاصة تلك التي لها علاقة بالمنظمة (راجع الفصل الثاني).

### وسائل إنتقال الثقافة: Tools for Transmitting Culture

كيف تنتقل قيم الثقافة بين العاملين؟ وبلغة أخرى: كيف يتعلم العاملون ثقافة منظماتهم؟ يتم تعلم ذلك بواسطة عدد من الطرق منها: الرموز Symbols، والقصص، والمصطلحات، والاحتفالات، والتعبيرات التي تحدد مبادئ المنظمة. وسنوضح دور كل منها في نقل الثقافة باختصار فيما يلي :

**الرموز: تلك الأشياء التي تقول أكثر مما تراه العين**

*Symbols: Objects That Say More than Meets the Eye*

تعتمد المنظمات كثيراً على الرموز، وهي الأشياء التي تتضمن معان أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها (انظر الشكل 13 - 6)، فعلى سبيل المثال فإن بعض الشركات تستخدم المباني الضخمة المثيرة للإعجاب لتوحي للعملاء وغيرهم بأنها شركة ضخمة مستقرة لها مكانها في السوق. كذلك فإن بعض الشركات تعتمد على الشعارات Slogan لترمز إلى القيم التي تعتنقها. مع ملاحظة أن هذه الشعارات تتغير من وقت لآخر. ومن الأمثلة التقليدية للشعارات التي اتخذتها الشركات، شعار شركة جنرال إلكتريك الذي يقول: "التقدم والارتقاء هو أهم ما ننتجه"، وشعار شركة فورد الذي يقول: "الجودة هي وظيفتنا الأولى". كذلك فإن سيارات الشركة أو طائراتها توحي بمعلومات عن بعض خصائص الثقافة التنظيمية للشركة مثل جدارة الشركة بالقوة أو السيطرة.



**شكل (13-6) الشعارات**

**مؤشرات هامة لثقافة الشركة**

تنتقل ثقافة الشركة عن طريق الشعارات إلى حد كبير. فالجمل والأشياء المختلفة مثل تلك القبعات المضحكة الموجودة بالشكل مستخدمة لهذا الغرض.

لا أعرف كيف بدأت أيضاً، وكل ما أعرفه أنها جزء من ثقافة منظماتنا

وفي إحدى الدراسات المثيرة عرض الباحثة على الناس رسوماً لحجرات الاستقبال في العديد من الشركات، ثم سألوهم عما تريد الشركات أن توحي به من خلال تلك الرسوم. وقد أعطت الرموز المختلفة تصوراً مختلفاً للثقافة التنظيمية. فعلى سبيل المثال فإن

صالات الشركات المليئة بالزهور والورود نظر إليها على أن ثقافتها مفعمة بأجواء الصداقة وتقدير العاملين، بينما نظر إلى الشركات التي تظهر رسومها ما حصلت عليه من جوائز وشهادات تقديرية وصور تذكارية على أنها شركات تسعى إلى تحقيق النجاح. وتؤكد هذه النتائج أن الرموز أدوات قوية لإرسال المعاني المتعلقة بالثقافة التنظيمية. (وحتى توضح نفسك هذه الخاصية اشترك في التدريب الموجود في نهاية الفصل تحت عنوان (تدريب جماعي).

### القصص Stories "في الماضي تعودنا على..."

تنتقل القصص المتعلقة بالثقافة التنظيمية عن طريق القصص التي تروي عنها، سواء تم ذلك بطريق رسمي أو غير رسمي. وتوضح القصص أهم خصائص الثقافة التنظيمية، كما أن نقلها إلى الغير يمكن أن ينشأ أو يؤكد القيم المطلوبة. ولا ضرورة لأن تتضمن القصص أحداثاً عظيمة مثل ذلك القرار العظيم الذي اتخذه أحد قادة المنظمة وحماها بمقتضاه من الإفلاس مثلاً. وربما أصبحت كلمات قصيرة شعاراً أو مثلاً لأنها توصل الرسالة المقصودة بكفاءة. فعلى سبيل المثال فإنه يتم عمداً إخبار العاملين بشركة الحلوى البريطانية كادبري Cadbury بالقصص الخاصة بقيام الشركة على مبادئ الصداقة حتى يفهموا ويتقبلوا أهم قيم الشركة وهي العمل الجاد.

**اللغة الخاصة Jargon :** أي، اللغة الخاصة التي تحدد ثقافة المنظمة تعمل اللغة التي تستخدم في الاتصال اليومي بين العاملين على الاحتفاظ بالثقافة حية في المنظمة. فعلى سبيل المثال فإن هذه اللغة الخاصة تساعد أعضاء المنظمة على التعرف على بعضهم البعض - أي: تحديد هويتهم - كأعضاء في المنظمة (راجع الفصل السادس). فعلى سبيل المثال فإن العاملين بشركة IBM اعتادوا أن يطلقوا تعبير ملفات صلبة Hard Files ويقصدون بذلك الأقراص الصلبة Disk Drives، وأن يطلقوا لوحات الدوائر الإلكترونية Circuit Boards ويقصدون بذلك اللوحات الخالية منها Planar board. وهي ألفاظ تعبر عن طبيعة ثقافتهم. وفي هذه الأيام فإنه قد تجري اختصارات على ألسنة العاملين بإدارة الموارد البشرية تبدو غريبة على غيرهم، ولكنها تميزهم عن غيرهم. ومن أمثلة تلك الاختصارات FMCS التي تعني خدمات الوساطة والتوفيق الفيدرالية، و ERISA التي تعني قانون الضمان الاجتماعي للعاملين، و BFOQs\* التي تعني المؤهلات الوظيفية الأصلية و RMs التي تعني التصويت على فض الاتحادات. وبمرور الوقت فإن اللغة التي ينميها العاملون في الشركة

(\*) هذه التعبيرات مشتقة من التعبيرات الإنجليزية الآتية:

FMCS= Mediation and Conciliation Service: ERISA= Employee Retirement Income Security Act; BFOQs= Bona Fide Occupational Qualifications.

أو إحدى إداراتها للتعبير عن أنشطتهم تخدم كعامل مشترك يجمع العاملين معاً ويعبر عن ثقافة الشركة العامة أو الفرعية حتى ولو بدت تلك التعبيرات غريبة بالنسبة لمن هم خارج الشركة أو القسم الذي يشيع فيه استخدام تلك اللغة.

**الأحتفالات Ceremonies: المناسبات الخاصة التي تبجل قيم الشركة** تحافظ الشركات على ثقافتها عن طريق الأحتفالات المتعددة التي تقوم بها. وبالتأكيد فإنه ينظر إلى الأحتفالات على أنها احتفاء بالقيم والفروض الأساسية التي قامت عليها الشركة. وكما هو الحال بالنسبة لأحتفالات الزواج التي تعلن على الملأ: التزام الزوج والزوجة بقيم الزواج، وكما يؤكد الأحتفال الخاص بتنصيب الرؤساء الجدد مجيء إدارة جديدة للدولة، فإن أحتفالات المنظمات تؤكد الحفاوة بتحقيق هدف معين. فعلى سبيل المثال فإن إحدى شركات المحاسبة أحتفلت بانتقالها إلى مبنى إداري أفضل بأن أقامت وليمة أظهرت أنها حققت إنجازاً رائعاً. وقد عبر الخبراء عن معنى الأحتفالات بالنسبة للثقافة فقال: "الأحتفالات بالنسبة للثقافة كالنص بالنسبة للفيلم". . . . إنها قيم يصعب التعبير عنها بأي طريقة أخرى.

### قضايا عالمية :

ما تأثير الثقافة القومية على دور الشعارات، والقصص، والأحتفالات في نقل الثقافة التنظيمية؟

**التعبيرات التي تحدد المبادئ Statements of Principle (التعبير عن الثقافة كتابة)** من الطرق التي تنتقل بها الثقافة: المبادئ المكتوبة. وقد سجلت بعض الشركات مبادئها بوضوح ليطلع عليها الجميع. فعلى سبيل المثال فإن فورست مارس Forrest Mars صاحب شركة الحلويات التي تنتج المنتج الشهير M&M غنى مبادئه الخمس التي مازالت تستخدم نبراساً لأنشطة الشركة حتى اليوم وهي الجودة: بمعنى: أنها مسئولية كل من يعمل بالشركة؛ المسئولية: بمعنى: أن كل عامل مسئول عن فعله وعن قراره؛ والتبادل: بمعنى: خلق الظروف التي يربح فيها كل شخص والكفاءة: بمعنى أن تعمل كل المصانع باستمرار، والحرية: بمعنى: إعطاء العاملين فرصاً لتشكيل مستقبلهم بالطريقة التي تروق لهم.

وبالإضافة إلى ما سبق فإن بعض الشركات تحدد القواعد الأخلاقية التي تحكم تصرفاتها وتصرفات العاملين فيها، ثم تقوم بطبع ذلك في كتيب يسمى دستور الأخلاق. وهو عبارة عن جمل تعبر عن القيم الأخلاقية التي تلتزم بها الشركة. وهو وسيلة مؤثرة في ذلك المجال طبقاً لرئيس مجلس إدارة شركة هرشى فودز Hershey Foods ريتشارد زمрман Richard Zemmerman الذي يرى أن الفرد غالباً ما ينضم إلى إحدى الشركات دون أن يعرف نوع البيئة التي وضع نفسه ومستقبله الوظيفي فيها. وبالتالي فإن التعبير

بوضوح عن دستور العمل في المنظمة يسمح للعامل بأن يقرر أن هذه الثقافة ملائمة له أم لا. بمعنى هل يستطيع الانسجام معها أم لا).

### قضايا أخلاقية :

إلى أي مدى تعتقد أن دساتير الأخلاق وسيلة مؤثرة في نقل الثقافة التنظيمية؟ هل تعرف أحد تلك الدساتير الذي عمل بكفاءة في ذلك المجال.

### الثقافة التنظيمية- تأثيرها وإمكان تغييرها

#### Organizational Culture: Its Consequences and Capacity to change

عند هذا المستوى ربما تكون قد اقتنعت بالأدوار الهامة التي تلعبها الثقافة في عمل المنظمات. وحتى نوضح هذه النقطة فسنعالج الآن كيفية تأثير الثقافة على المنظمات وعلى سلوك العاملين فيها. ونظراً لأن بعض أنواع التأثير قد تكون سلبية فإن المنظمات قد تسعى إلى تغيير الثقافة غير المرغوبة. ولذلك فإننا سنشرح لماذا تحاول الشركات تغيير ثقافتها وكيف تقوم بذلك؟

#### تأثير الثقافة التنظيمية : The Effect of Organizational Culture

تؤثر الثقافة التنظيمية كثيراً على العاملين وعلى إجراءات العمل بالمنظمة. وقد يكون بعض آثار الثقافة جلياً واضحاً بينما تكون بعض الآثار خفية أي: غير واضحة. وتلقى الثقافة ضغوطاً على العاملين ليتوافقوا معها. بمعنى: أن يفكروا ويعملوا بطريقة تتوافق مع الثقافة الموجودة بالمنظمة. وعلى ذلك فإنه إذا كانت الثقافة التنظيمية تركز على أهمية جودة المنتجات والخدمات الممتازة التي تقدم للعملاء، فإنهم سيلاحظون أن مشاكلهم مع الشركة تحل بأدب وكفاءة. أما إذا كانت الثقافة تركز على حجم الإنتاج مهما كلفها ذلك فسيجد العملاء أمامهم مصاعب كبيرة. ومن الممكن أن تؤثر الثقافة على كل شيء في المنظمة بدءاً بطريقة ارتداء العاملين للملابسهم (في شركة IBM على سبيل المثال فإن هناك تقليداً يقتضى ارتداء الرجال للقمصان البيضاء) ومروراً بمقدار الوقت المسموح به لبدء الاجتماعات متأخرة عن الوقت المحدد، وانتهاءً بسرعة ترقية العامل إلى الوظيفة الأعلى.

وإذا انتقلنا إلى بحث تأثير الثقافة على إجراءات العمل، فإننا نجد أن هنا قدراً كبيراً من البحوث ركز على محاولة اكتشاف العلاقة بين الثقافة والأداء. وقد أوضحت هذه الدراسات أنه لكي يكون للثقافة تأثير على أداء المنظمة فلا بد أن تكون هذه الثقافة قوية. وبلغة أخرى فلا بد أن يتم التعبير بوضوح عن الموافقة أو عدم الموافقة لمن قاموا بأعمال تتلاءم مع الثقافة أو لا تتوافق معها، ولا بد أن يكون هناك اتفاق بين العاملين على القيم



التي تسود في المنظمة. ولا يمكن ملاحظة العلاقة بين الثقافة والأداء إلا إذا تحققت هذه الشروط.

ولهذه القاعدة تطبيقات هامة بالنسبة للعاملين وبالنسبة للمنظمة أيضاً. ذلك أنها تقترح على طالبي العمل أن يفحصوا الثقافة في المنظمة التي توجد بها الوظيفة قبل أن يتخذوا قرارهم بالانضمام إليها. وإذا لم يقوموا بذلك فقد يجدوا أنفسهم في ظروف تتعارض فيها قيمهم مع قيم الشركة التي انضموا إليها. كذلك فإنها تقترح على المنظمات البحث عن العاملين الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة (بمعنى العمل على تحقيق التوافق بين قيم المنظمة وقيم العامل). ويتطلب ذلك القيام بتوصيف الخصائص الأساسية للثقافة السائدة في المنظمة ونقلها بوضوح إلى العمالة المرتقبة، ثم اختيار العاملين من بين من يتحقق بين قيمهم وقيم المنظمة أفضل مستوى من التوافق (انظر الشكل 13 - 7). ومن الواضح أن القيام بكل ذلك يتطلب جهداً كبيراً. ولكن إذا أخذنا في الاعتبار أن توافق القيم يؤثر إيجابياً على مستوى التزام العاملين بأهداف المنظمة، وعلى مستوى رضاهم الوظيفي، ويؤدي كذلك إلى انخفاض معدل دوران العاملين فإن هذا العائد يستحق بذل تلك الجهود.



شكل (13-7)

تحقيق التوافق بين العاملين والثقافة عمل هام كرنش Crunch عبارة عن سلسلة للألعاب الرياضية مكانها مدينة نيويورك وهي تعلم الناس الفنون غير العادية مثل الغناء في الهواء الطلق والمصارعة. وقد جرت عادة رئيس مجلس إدارتها دج ليفنج Doug Leving قبل أن يعين أي موظف من الثلاثين موظفًا الذين يعملون بالسلسلة أن يتأكد من وجود تناسق بينهم وبين الطريقة غير العادية التي تعمل بها الشركة ومن المؤكد أن إهمال تحقيق ذلك التناسق بين ثقافة العامل والمنظمة سيؤدي إلى كارثة.

## لماذا وكيف تتغير الثقافة التنظيمية؟

### Why and How Does Organizational Culture Change?

ربما تركت تعليقاتنا السابقة حول استقرار الثقافة التنظيمية تساؤلات لديك عن أسباب وطرق تغيير الثقافة التنظيمية. لماذا لا تنتقل الثقافة التنظيمية من جيل إلى جيل بأسلوب ثابت؟ والإجابة الأساسية بالطبع هي: أن العالم الذي تعيش وتعمل فيه المنظمات يتغير باستمرار (انظر الفصل السادس عشر). فالأحداث الخارجية مثل تغير أحوال السوق، والتقنيات الحديثة، وتغير السياسات الحكومية، وغيرها من العوامل تتغير بمرور الوقت، ويقتضي ذلك تغير أسلوب أداء المنظمة لأعمالها وتغير ثقافتها أيضاً.

**تكوين قوة العمل** *Composition of the Workforce* قد تختلف نوعية العاملين الذين يدخلون المنظمة بمرور الوقت عن نوعية العاملين الموجودين بها، وقد يكون لهذه الاختلافات تأثير مباشر على ثقافة المنظمة. فعلى سبيل المثال فإنه قد يكون للعاملين ذوي الأصول والأعراق المختلفة وجهات نظر متباينة حول مختلف أنواع السلوك الموجودة بالمنظمة. فقد يختلفون حول نمط اللبس، وحول أهمية الحضور في الوقت المحدد بالضبط (بل إنهم قد يختلفون في تحديد المقصود بالوقت المحدد)، وقد يختلفون في القدر المسموح به من الاختلافات التي قد تعرض أمام المستويات الإدارية العليا، وفي نوع المأكولات التي تعرض في مقصف الشركة. وبلغة أخرى فإنه من المتوقع أن يأتي التغيير الثقافي إلى المنظمة مع دخول العمالة الجديدة ذات الخلفية المختلفة إلى الشركة.

**الاندماجات وشراء الشركات الأخرى** *Mergers and Acquisitions* تعتبر الاندماجات وشراء الشركات الأخرى مصدراً من مصادر التغيير المفاجئ في الثقافة التنظيمية. ويحدث ذلك عندما تشتري إحدى المنظمات منظمة أخرى أو تندمج معها. وعندما يحدث ذلك تتم العناية بتقييم الأصول المالية والمادية. ونادراً ما يهتم المشتري بتقييم الثقافة السائدة في الشركة التي يشتريها. ولسوء الحظ فإن اندماج شركتين ذوي ثقافتين غير متكافئتين؛ قد أدى في كثير من الحالات إلى مشكلة حادة تسمى: الصراع الثقافي *Culture Clash*.

والمثال التقليدي لتلك الحالة هو الاندماج الذي حدث بين شركة نابسكو منتج البسكويت والمخبوزات الشهير - صاحب العلامات التجارية الشهيرة أمثال فاج نيوتونز Fig Newtons وأوريوس Oreos مع شركة آر. ج. رينولدز R.J. Reynolds أحد كبار منتجي التبواكو ليكونا الشركة التي عرفت باسم آر. ج. آر. نابسكو. وإذا كنت قد قرأت كتاب البربر بالباب Barbarians at the Gate أو شاهدت الفيلم المأخوذ من تلك القصة فإنك تكون على علم بها. فشركة نابسكو التي كان مقرها في مدينة نيويورك، وكان كبار مديريها يتمتعون بالعديد من المزايا التي تقدمها لهم الشركة مثل: الطائرات الخاصة، والمساكن

الفارهة، كذلك فإن العاملين فيها كانوا يفتخرون بوضعهم المتميز بين العاملين في أمريكا، كما أنهم كانوا يثمنون ما يتمتعون به من حرية في أداء أعمالهم ويمثلون نوعاً خاصاً من الثقافة التنظيمية. وعلى العكس من ذلك فإن شركة آر. ج. رينولدز التي يقع مركزها الرئيسي في مدينة ونستون - سالم Winston- Salem ولاية نورث كارولينا تمثل نوعاً من الثقافة يختلف بوضوح عن ثقافة نابسكو، حيث تتميز ثقافتها بالتركيز على العمل، وإعطاء العاملين قدرًا قليلاً من الحرية، والتزام عميق بمجتمعها المحلي والاهتمام بالخدمات المحلية التطوعية. وبالتأكيد لم تكن طائرات الشركة، والمساكن والحفلات الفخمة من مظاهر العمل في المركز الرئيسي لشركة آر. ج. رينولدز.

ولذلك بدأ الشرر يتطاير عندما اندمجت هاتان الشركتان معاً. فقد غضب كبار المديرين بشركة نابسكو بسبب السيطرة الشديدة التي فرضها تيلي ولسون Tylee Wilson رئيس مجلس إدارة شركة رينولدز. وقد عبر بعضهم عن ذلك الوضع قائلاً: يجب أن تأخذ إذنًا عندما تريد الذهاب إلى دورة المياه. وقد أغضب العاملين بشركة نابسكو أن شركتهم لم تحصل على مستوى الاستقلال الذي وعدوا به أثناء المفاوضات. والنتيجة أن النزاع الحاد قد انفجر خلال السنة الأولى، مما أدى إلى سيطرة رئيس جديد على الشركة الجديدة وهو روس جونسون Ross Johnson الذي كان يعمل رئيساً لمجلس إدارة شركة نابسكو الذي قام فور توليه السلطة بعزل العديد من كبار رجال الإدارة الذين جاءوا من شركة رينولدز ثم نقل رئاسة الشركة الجديدة إلى موقع جديد محايد في ولاية أتلانتا. وحتى اليوم فما زالت الشركة الجديدة تعاني من انخفاض الإنتاجية في بعض وحداتها، ومن ارتفاع معدل دوران العمل، ومن الانقسام الداخلي الواضح بين أقسامها. وبالتأكيد فقد اتضح أنه عندما تتعارض الثقافات، فإن التغييرات التي تلي ذلك قد تكون عنيفة.

### قضايا أخلاقية:

عندما تندمج شركتان تظهر بعض القضايا الأخلاقية، منها على سبيل المثال: تسريح العمالة، والتغييرات التنظيمية القسرية، مما يهدد الناس في مصادر أرزاقهم، ولكن قد تقلل قوة الشركة الجديدة وقع هذه الخسائر. ما رأيك في هذه الفكرة؟

وفي بعض الأحيان فإن القصة لا تكون هامة لدرجة أنها تثير قرائح الكتاب ومخرجي الأفلام السينمائية، ولكن تظل النتائج بشعة وقاسية في جميع الحالات. فعلى سبيل المثال فإن اندماج بنك ميلون Mellon مع شركة بوسطن عام 1993 بدا وكأنه أمر عظيم على الورق. ولكن المحللين الماليين لم يغيروا اختلاف ثقافة الشركتين أي أهمية. فبنك ميلون يركز على تخفيض التكاليف. وبالتالي فإن هذه الثقافة تشكل تهديداً لشركة بوسطن التي تعتبر أن أهم الأصول التي تمتلكها هي الموارد البشرية، أو مجموعة العاملين المتميزين في

مجال إدارة الأموال. ولذلك فقد شعر كبار المسئولين في شركة بوسطون بالغضب وتركوا الشركة الجديدة، وبعد ثلاثة أشهر أقام ثلاثون آخرون دعوى أمام المحكمة. وقد كلف ذلك الشركة 3,5 \$ بليون خسارة في قيمة أصولها، بالإضافة إلى فقد الشركة العديد من كبار عملائها.

وفي السنوات الحديثة، تم عدد كبير من الاندماجات الضخمة، خاصة في مجالات البنوك والاتصالات والبتروك. وبالشكل (13 - 8) تلخيص لأهم المعلومات الخاصة بأكبر خمسة اندماجات تمت حديثاً. ومع أنه من المبكر الحديث عن نتائج تلك الاندماجات الآن، ولذلك فإن علينا الاحتفاظ بأعيننا مفتوحة على ما يرد في الدوريات الإدارية لتتعرف على ما قد يحدث نتيجة لتعارض الثقافة في تلك الشركات. وفي الجزء التالي المعنون "إرشادات للأداء الصحيح" بعض المقترحات التي تساعد على تجنب التعارض الثقافي بين الشركات المندمجة.

#### إرشادات للأداء الصحيح Tips: Doing it Right

##### حتى تدمج الثقافات بطريقة مؤثرة نمّ عقد نفسياً جديداً

تحقق نصف الشركات الجديدة أرباحاً مالية، بينما يحقق النصف الآخر خسائر، والسبب في ذلك: الصراع الثقافي بين الشركات المندمجة. والأنباء السارة أن مزج ثقافة الشركات المندمجة قد يتم بنجاح. فعلى سبيل المثال فشركة الأدوية الضخمة سميثكلاين بيتشام *Smithkline.Beecham* اشترت وحدة الأدوية التي تباع بدون تذكرة طبية - وحدة ستيرلنج ونثروب *Sterling Winthrop* - من مالكيها وهو شركة كوداك. وحتى تتجنب تكرار الإخفاق التام الذي حدث في بنك ميلون نتيجة لهجرة عقول شركة بوسطون، قام رئيس مجلس إدارة شركة سميثكلاين بكتابة خطاب شخصي لكل من مديري شركة ستيرلنج ونثروب يؤكد فيه دوره الرئيسي في الشركة الجديدة الناجمة عن انضمام الشركتين.

وقد كان لهذه الالتفاتة تأثير من ناحيتين، ذلك أنها قضت على أي شعور بعدم الأمن شعر به أي مدير، كما أنها وضعت أساساً للاتصال ستبني عليه إجراءات دمج الثقافتين فيما بعد. ويبدو أن مفتاح النجاح في هذا المجال هو إشراك العاملين في وضع وتنفيذ خطة الاندماج حتى يشعروا أن لهم سيطرة على جزء من مقدراتهم. وسيتيح ذلك الفرصة لهؤلاء العاملين لعرض مآلديهم من قدرات على رؤسائهم وزملائهم الجدد.

وربما كانت المعضلة الأساسية أمام تكامل الثقافتين هي خلق علاقة بين كل عامل وبين الشركة الجديدة. ويتضمن ذلك ما يعرف بالعقد النفسي - الذي يعني وجود تفاهم ضمني وغير رسمي بين العامل والمنظمة بخصوص تحديد ما سيقدمه كل منهما للآخر، وما سيحصل عليه في مقابل ذلك.

ومن الممكن التفكير في هذا العقد النفسي على أنه أساس لدعم الثقافة التنظيمية ، أو خلق بيئة لإعادة ترتيب مكان العمل . فالعقد المكتوب يمكن أن يغطي جميع الترتيبات الرسمية- مثل تحديد العمل الذي ينبغي أدائه في مقابل الأجر الذي سيحصل عليه العامل- ولكنه لن يغطي الأمور غير الواضحة ، التي لا يمكن التعبير عنها ، والعناصر الشخصية ذات الأهمية الخاصة في مجال العمل . ولذلك فإنه لابد عند اندماج الشركات ، وبعد انتهاء العقد النفسي القديم من إنشاء عقد نفسي جديد . ولتسهيل القيام بذلك التغيير اقترح الخبراء التحرك خلال خمس مراحل متميزة هي :

1- خاصم الماضي : اشرح ضرورة التغيير . وضع مثلاً كيف أن أداء الشركات القديمة لم يكن جيداً وكيف سيكون أداء الشركة الجديدة أفضل .

2- جهز أذهان العاملين لتقبل التغيير . اعطِ إشارات أن التغيير قادم ، وذلك عن طريق أشياء مثل تعيين أحد كبار المديرين ، وتغيير اسم الشركة أو نقل الوحدات الأساسية إلى مواقع جديدة .

3- تحقق من العقد الجديد: ينبغي أن يتولى المديرون التنفيذيون صياغة العقد الجديد مع العاملين منذ البداية .

4- حدد العقد الجديد بدقة: تأكد من أن العقد الجديد يتمشى مع الهيكل التنظيمي الجديد للمنظمة ، ومع نظم الشركة الجديدة للتعويض عن العمل . فعلى سبيل المثال إذا أسندت إحدى الوظائف إلى عامل جديد ، اجعل ذلك واضحاً ، وإذا كانت الشركة بحاجة إلى نوع جديد من السلوك فمن الواجب تحفيز وجوده .

5- طبق العقد الجديد *Live the Contract* ينبغي أن تكون الاشارات التي يرسلها الأفراد عن تطبيق العقد الجديد متناسقة لا متنافرة . بمعنى أن الجميع يفهم الطريقة الجديدة لأداء العمل بالشركة .

وتوضح الخطوات السابقة أن هيكل العمل ونظم التعويض بالشركة تعتبر أجزاء أساسية من العقد الجديد . وبذلك فإن مثل تلك العقود تكون حيوية بالنسبة للثقافة التنظيمية . ويعني ذلك أن الشركات التي لا تهتم بذلك تهمل واحداً من أهم العوامل المؤثرة على نجاح الاندماج . وقد عبر عن ذلك أحد الخبراء قائلاً: وفي التحليل النهائي فإن تكلفة الاندماج العالية ليست هي تكلفة الشراء ، بل أنها التكلفة النفسية التي يتحملها العاملون . ولا يعتبر عقد الاندماج هو أهم شيء بل إن الأهم هو العقد النفسي الذي ينبغي إحلال غيره محله وإعادة توصيفه . وسيكون أمام الاندماج الذي عقدته فرصة إذا أعطيت هذه الأشياء الخفية الأهمية التي تستحقها . أما إذا أهملتها فإن الخسارة ستتحقق بالجميع حملة الأسهم ، والعملاء ، والمديرين ، والعاملين .

	اكسون للبنترول والغاز	\$ 86355 مليون		مويل للبنترول والغاز
	ترافلرز جروب خدمات مالية متنوعة	\$ 72558 مليون		سيتي كورب شركة بنوك قابضة
	SBC للأصصالات	\$ 72356 مليون		أميرتك إصصالات
	بل اتلانتك إصصالات	\$ 71324 مليون		GTE إصصالات
	AT&T إصصالات	\$ 69897 مليون		إتلكوميونيكيشن قنوات تلفزيونية بالكابل

شكل (13 - 8) أكبر خمسة اندماجات عام 1998م

تندمج الشركات بسرعة شديدة، وقد سجل عام 1998 م رقماً غير مسبوق في هذا المجال، حيث اندمجت بعض من أكبر الشركات في العالم مع بعضها. وتوضح الأرقام الموجودة هنا عن قيم الشركات بالمليون دولار، نرجو أن لا يحدث صراع ثقافي يؤدي إلى تفكك هذه الاندماجات.

المصدر : Based on Data Reported by Colven, 1999; See note 19.

**التغيير التنظيمي المخطط : Planned Organizational change** حتى لو لم يحدث التغيير بسبب الاندماج، فما زالت هناك فرصة لإحداث التغيير الثقافي وفقاً لخطة تضعها الإدارة بهدف تغيير الهيكل الداخلي أو إجراءات العمل الأساسية (انظر الفصل الرابع عشر). وفور اتخاذ مثل ذلك القرار، فإن العديد من الإجراءات التي تعكس الثقافة أو تشارك في تكوينها تكون عرضة للتغيير. فعلى سبيل المثال فإن الشركة قد تتبع معايير جديدة عند استقطاب العمالة الجديدة أو ترقية العمالة الموجودة. كذلك فقد يتم توجيه المديرين إلى التركيز على أهداف جديدة. ومع حدوث هذه التحولات تبزغ معايير جديدة للسلوك الذي تقبله أو تفضله المنظمة، كما تبدأ القيم والاتجاهات التي تدعم هذا النوع من السلوك في التكون. ويتيح عن هذا تغيير جذري في الثقافة الموجودة بالشركة.

ومن الممكن أن نرى مثلاً جيداً للتغيير الثقافي المخطط في شركة IBM. فبعد الخسائر الضخمة التي تعرضت لها حديثاً أدركت الشركة أن أحد مشاكلها الكبرى هي البيروقراطية الشديدة التي تجعل من الصعب على العاملين في المستويات الدنيا أن يتخذوا القرارات المناسبة فوراً. ونتيجة لذلك غيرت IBM طبيعة هيكلها التنظيمي من هيكل يتميز بعدد كبير من المستويات الإدارية إلى هيكل به عدد قليل من تلك المستويات. وكما قد تتخيل فإن الشركة بهيكلها الجديد وحجمها المناسب قد طورت ثقافة جديدة. وقد تحولت الشركة التي كانت تشتهر بالبيروقراطية والجمود وتركز سلطة اتخاذ القرار في عدد محدود من المديرين الموجودين في القمة بعد إعادة تنظيمها إلى شركة أخرى تتميز بالانفتاح وديمقراطية الإدارة.

**والخلاصة أن الثقافة التنظيمية ثابتة بصفة عامة وفي المدى القصير، ولكنها قابلة للتغيير.** وفي الحقيقة فإن الثقافة تنمو بتأثير قوي خارجية (مثل: تغير تكوين قوة العمل)، كما أنها قد تتغير نتيجة للعمل الدؤوب لتطوير المنظمة وتغيير تصميمها (مثل: ما يتم في حالات الاندماج وإعادة الهيكلة). ومن الخصائص الهامة للثقافة: أن محاولات الشركات الدؤوبة للتغيير تترجم في درجة اقترابها من المشاكل التي تواجهها بطرق تتسم بالإبداع والابتكار. ولذلك فسنبداً الآن بمعالجة هذين المفهومين - أي: الإبداع والابتكار في المنظمات.

### الإبداع الفردي والجماعي : Creativity in Individuals And Teams

قد لا تواجه أي صعوبة في التعرف على الإبداع عندما تراه، ولكن وضع تعريف للإبداع يتضمن قدرًا من التحدي. ولذلك سنقتفي أثر العديد من العلماء ونعرف الإبداع بأنه: إجراءات بموجبها ينتج فرد أو مجموعة صغيرة أفكاراً جديدة مفيدة. وسنشرح في هذا البحث بمزيد من التفصيل كيف تعمل إجراءات الإبداع.

### عناصر الإبداع لدى الأفراد وفرق العمل

للإبداع لدى كل من الأفراد وفرق العمل ثلاثة عناصر أساسية هي : المهارات المتعلقة بالقدرات الأساسية، والمهارات المرتبطة بالإبداع، والحوافز الداخلية الموجودة بالنشاط.

#### المهارات المرتبطة بالقدرات الأساسية

أيًا كان الوضع فإن مهارة استخدام الأصابع المطلوبة للعب البيانو أو استخدام لوحة مفاتيح الكمبيوتر أو الاحساس بالتناغم والمعلومات الموسيقية التي نحتاجها لعزف المقطوعات الموسيقية تعتبر مهارات خاصة وقدرات ضرورية لا بد منها لأداء تلك الأعمال؟

وفي الحقيقة فإن الواقع يؤكد لنا أن أي نشاط يتطلب مواهب معينة، ومعارف ومهارات خاصة. وتشكل القدرات والمهارات المادة الخام المطلوبة للإبداع. وفوق كل ذلك فإنه دون وجود المواهب الأساسية المطلوبة لأداء عمل معين عند المستوى الأدنى، فلا يوجد أي أمل في تحقيق الإبداع في أداء هذا النشاط. فعلى سبيل المثال فإن من الضروري قبل أن يقوم السائق بأعمال فذة في مجال قيادة السيارات أن تتوفر لديه القدرات الأساسية المرتبطة باستخدام اليد، والتنسيق بين الرؤية وحركات اليد التي تعتبر قدرات أساسية لقيادة السيارات.

**المهارات المرتبطة بالإبداع:** بالإضافة إلى المهارات الأساسية، فإن كون الإنسان أو العامل مبدعاً يتطلب مهارات إضافية- أي أن الإبداع يتطلب قدرات خاصة تمكن الشخص من تناول أعماله بطرق جديدة. وبالتحديد فإنه من المفيد القيام بالأمور التالية عند محاولة تشجيع ونشر الإبداع:

- **تخطيم التفكير العادي واتباع أسلوب جديد للتفكير:** يتحسن مستوى الإبداع عندما يتخلص الناس من الأساليب البالية لأداء الأعمال- أي: عندما يفكرون خارج النطاق المحدود الذي تعودوه. وقد يؤدي ربط الشخص نفسه بالماضي وقصر تفكيره عليه إلى قتل الإبداع. انظر بعين جديدة إلى كل ما حولك حتى تلك الأشياء المعتادة بالنسبة لك. وفي الحقيقة فإن أحسن الأعمال الابتكارية يقوم بها أفراد يفعلون ذلك- أي لا يحصرن أنفسهم في الطرق المعتادة لأداء الأعمال. (راجع الجدول 13 - 3 للتعرف على بعض الأمثلة المثيرة في هذا المجال).

- **افهم التعقيدات:** بدلاً من التبسيط الزائد للأشياء فكر في طرق معقدة يكون بينها وبين الأفكار علاقات متبادلة.

- **لا تغلق الباب أمام مزيد من الخيارات، وابتعد عن الأحكام المتسرعة:** يفكر المبدعون في كل الخيارات. وحتى يتسنى لهم ذلك فإنهم يفحصون جميع الزوايا، ويتجنبون القفز إلى النتائج.

- **استخدم مدخل النسيان المنتج:** يقتل الإبداع أحياناً بسبب عدم قدرتنا على النسيان إننا ببساطة مرتبطون بأفكار معينة. ولذلك فقد يكون من المفيد أن نتدرب على أسلوب النسيان المنتج- إنه يعني ببساطة القدرة على نسيان الأفكار غير المنتجة، وتنحية المشاكل المستعصية على الحل جانباً مؤقتاً حتى يمكن التفكير في مداخل جديدة لحلها.



- اتبع مدخل التعلم عن طريق الاكتشاف الإبداعي: قد يتبع الناس أحياناً الاستراتيجية التي يطلق عليها الاكتشاف الإبداعي Creativity Heuristics لمساعدتهم على الإتيان بأفكار جديدة. ويساعد اتباع هذه القواعد العاملين على أن يصلوا إلى حلول جديدة للمشاكل التي يواجهونها. وقد تستخدم هنا أساليب مثل الإدراك العكسي Counterintuitive والتتظير. ومن الممكن مراجعة الجدول (13- 4) للتعرف على مزيد من الأمثلة لأسلوب الاكتشاف الإبداعي.

الجدول (13- 3) التفكير خارج المألوف :

بعض النتائج المثيرة والشهيرة: تأتي بعض الأفكار الإبداعية من الناس الذين ينظرون إلى الأنشطة العادية نظرة جديدة. وكما هو ملخص هنا فإن بعض الابتكارات الشهيرة في العالم كانت من هذا القبيل

المخترع	المنتج	مصدر الألهام Inspiration
- دكتور/ رنيه لونيك Dr. Rene Laennec	السماعة الطبية Stethoscope	- رؤيته للأطفال الذين يرسلون إشارات إلى بعضهم عن طريق الطرق على الأخشاب.
صاموئيل كولت Samuel Colt	المسدس الذي يضرب 6 طلقات Six-Shooter Revoles	- رؤية الأعمدة الموجودة في عجلة قيادة السفينة.
جون دنلوب John Dunlop	إطارات السيارات Rubber Tires	- خراطيم مياه الحداثق.
جيمس كارير James Carrier	مكيفات الهواء Air Conditioner	- رؤية الهواء المكثف على جوانب الكوب الزجاجي.
توماس إديسون Thomas Edison	التلغراف Telegraph	- تحرك طلمبة المياه.
تشارلس دوربا Charless Duryea	رشاشات الكاربوريتر Spray Injection Carburetor	- رؤيته لزوجته تبخ نفسها ببخاخة العطر.

وحتى تنمي المنظمات مهارة الإبداع لدى العاملين أفراداً وجماعات فإنها تدعوهم إلى المشاركة في تدريبات خاصة لهذا الغرض. وحتى تتعرف على ما تقوم به الشركات المعاصرة في هذا المجال انظر الجزء المعنون: «الاتجاهات الحديثة» التالي. وحتى تشارك بنفسك في أحد هذه التدريبات، انظر الجزء المعنون «تدريب سلوكي» الموجود في نهاية هذا الفصل .

القائمة (13- 4) بعض أمثلة الاكتشاف الإبداعي  
 الاكتشاف الإبداعي عبارة عن أساليب تساعد الناس على التعامل مع المشاكل بطرق جديدة، وقد لخصنا بعض هذه الأساليب هنا

الأسلوب	الوصف
- وضع الشيء بجانب الآخر. Juxtaposing	- إجبار الشخص نفسه على وضع الأفكار بجانب بعضها، ثم تكوين فكرة جديدة من المقارنة بينها.
- المزج Blending	- مزج خصائص عدد من الأفكار ببعضها لتكوين فكرة جديدة.
- رص الأفكار فوق بعضها في شكل هرمي. Pyramiding	- أخذ جزء من كل فكرة وضمها لبعضها بحيث يتم استيعاب الأفكار المجزأة للخروج بفكرة أو أفكار جديدة.
- تدوير الأفكار. Encircling	- البدء بالأفكار الجديدة الغير واضحة، ثم تضيق عدد الأفكار المتاحة بطريقة منتظمة حتى تحصل على أفضل فكرة.
- التخيل. Imagining	- استخدام قدرتك على التخيل؛ ثم أطلق العنان لتفكيرك لتصل إلى أفكار جديدة.

#### الحوافز الداخلية الموجودة في النشاط

يركز العنصران: الأول، والثاني من عناصر الإبداع على المهارات الأساسية تلك المتصلة بعملية الإبداع - على ما يستطيع الناس القيام به. أما العنصر الثالث: الحوافز الداخلية الموجودة في النشاط؛ فإنه يركز على ما يرغب الناس في القيام به. والقاعدة أنه لكي تكون مبدعاً؛ فلا بد أن تكون لديك رغبة قوية في القيام بالنشاط. وفي النهاية فإن الشخص الذي يتمتع بالقدرة على الإبداع، ولكنه لا يتمتع بالحوافز الذي يدفعه لبذل ما يحتاجه للوصول إلى الإبداع، لا يمكن اعتباره مبدعاً، لأن العبرة بالنتائج.

وتميل الحوافز الموجودة بالعمل نفسه لأن تكون قوية في ظل عدد من الظروف منها على سبيل المثال وجود اهتمام شخصي بالعمل لدى الموظف. فالاهتمام الشخصي يدفع العامل إلى أداء النشاط، وقد يكون ذلك بطريقة ابتكارية. وبالتأكيد فإن أي شخص لا يؤدي عملاً هاماً بالنسبة له لن يقوم بذلك العمل فترة طويلة يصل خلالها إلى أفكار إبداعية. وبالمثل فإن الحوافز الداخلية في النشاط تكون قوية عندما يدرك العامل أن لديه أسباباً شخصية لأداء ذلك العمل. وعلى ذلك فإن من يؤدون الأعمال لأسباب خارجية مثل الأجور المرتفعة أو ضغوط الرؤساء لن يجدوا في ذلك النشاط أي إثارة أو حوافز، ولذلك فمن غير المتوقع أن يقوموا بأي إبداع عندما يؤدونه.

## الاتجاهات الحديثة: ما الذي تفعله الشركات المعاصرة:

## كيف جعلت ربرميد Rubbermaid عمالها يفكرون بطريقة إبداعية؟

هناك عدد محدود من الأشياء التي يعترف الجميع بأنها منتجات شائعة مثل الأوعية التي تصنع فيها مكعبات الثلج (قالب الثلج)، وأوعية تخزين المأكولات، ومصفاة مياه الأطباق المغسولة، وسلّة الغسيل. ولكن صانعي هذه الأشياء وخمسة آلاف منتج آخر في شركة ربرميد يواجهون هذا التحدي بنفس الروح التي يقابل بها المهندسون المنتجون للآلات الدقيقة التي تستخدم في الجراحات الطبية. فالانتباه للجودة شيء متوارث في هذه الشركة التي يبلغ عمرها في السوق 80 عامًا. كذلك فإن المسؤولين في هذه الشركة يعملون لجعل حياة العاملين اليومية أسهل والسؤال بالتحديد هو كيف استطاعت هذه الشركة أن تشجع التفكير الإبداعي بين العاملين فيها.

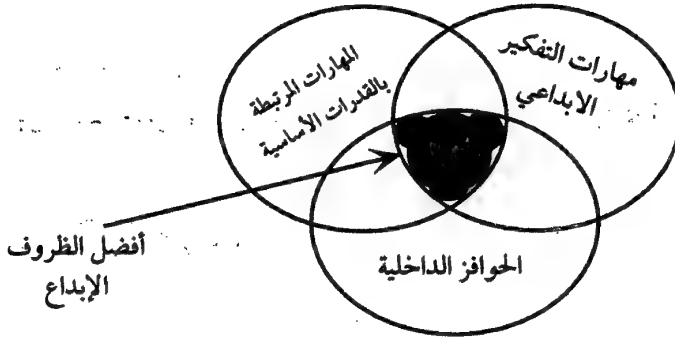
أول هذه الطرق هي: أن جميع العاملين في الشركة يواجهون جهودهم إلى ابتكار منتجات جديدة، يتم إنتاجها باستخدام الامكانيات المتاحة حاليًا. وبلغة أخرى فإنه يطلب منهم استخدام الأفكار المتاحة حاليًا للحصول على أفكار جديدة. فعلى سبيل المثال فإن أحد كبار المديرين بالشركة كان يقوم بجولة في الوحدة التي تنتج الأواني التي تحتفظ ببرودة الطعام أثناء الرحلات فرأى الماكينة التي تقذف بقوالب البلاستيك فراودته فكرة منتج جديد. لقد رأى أن باستطاعته أن يستخدم نفس الاجراءات لإنتاج بعض المفروشات الخفيفة ذات التكاليف المنخفضة- واليوم فإن هذا الخط من المنتجات قد حقق نجاحًا باهرًا.

وفي الشركة فإن الجميع يحضرون الجلسات الخاصة بالمحاولات الأولية للابتكار وتحثهم الإدارة على مشاركة الآخرين جميع الأفكار التي تراودهم. والمنطق وراء ذلك بسيط وهو أن بعض الأفكار قد تنجح. فعلى سبيل المثال فإن مدير تنمية المنتجات بالشركة قام برحلة إلى أحد المتاحف وقام خلال جولته بزيارة جناح المتحف المصرية. وقد أعجب وقتها بالأواني المنزلية التي كان يستعملها قدماء المصريين وقد بدأت الشركة في إنتاج خط من تلك الأواني متأثرة بتصميمات قدماء المصريين. والقاعدة ان الناس لا يعلمون مسبقًا بأي شيء يتأثر إبداعهم ولا متى تتأثر قدرتهم على الإبداع لنتائج حلولاً غير عادية للمشاكل التي تواجههم. وفي شركة ربرميد يُحترم العاملون المحفزون الذين يتقاسمون أفكارهم الخاصة بحل مشاكل الشركة مع زملائهم.

وقد جرت العادة أن تطرح الشركات منتجاتها الجديدة بعد عدد كبير من المحاولات التي قد تستغرق شهوياً أو سنوات في اختبارات السوق، ولكن ذلك لا يحدث في ربرميد لأسباب منها: أن الشركة وفقاً لما ذكر كبار المديرين لا ترغب في إعطاء المنافسين فرصة لتقليدها قبل أن تطرح الشركة منتجاتها في السوق. كذلك فإن طرح المنتج قبل اختياره بكثافة في السوق يلقى على الشركة والعاملين فيها ضرورة التأكد من سلامته وجودته قبل طرحه لأول مرة، وإلا فإن الخسائر ستكون جسيمة. وهم يعتقدون أن الإبداع الذي لا تكون به جرعات كبيرة من الواقع قد يكون مضللاً ويقود بالتالي إلى الفشل. وربما تكون معرفة القائمين على تنمية المنتجات أنه لا توجد شبكة تحميهم من الوقوع في وهدة الفشل سبباً لبذلهم المزيد من الجهد ليضمّنوا نجاح منتجاتهم منذ أول محاولة مهما كانت بساطة تلك المنتجات.

### كيف تعمل العوامل المؤثرة على الإبداع مع بعضها: Putting it all Together

كما قد تتخيل فإن العوامل المؤثرة على الإبداع مهمة لأنها تساعدنا على معرفة متى يكون الناس مبدعين. وفي هذا الإطار فقد قرر العلماء أن الناس يكونون أكثر استعداداً للإبداع إذا توفر لهم أكبر قدر من عناصره الثلاث (انظر الشكل 13 - 9).



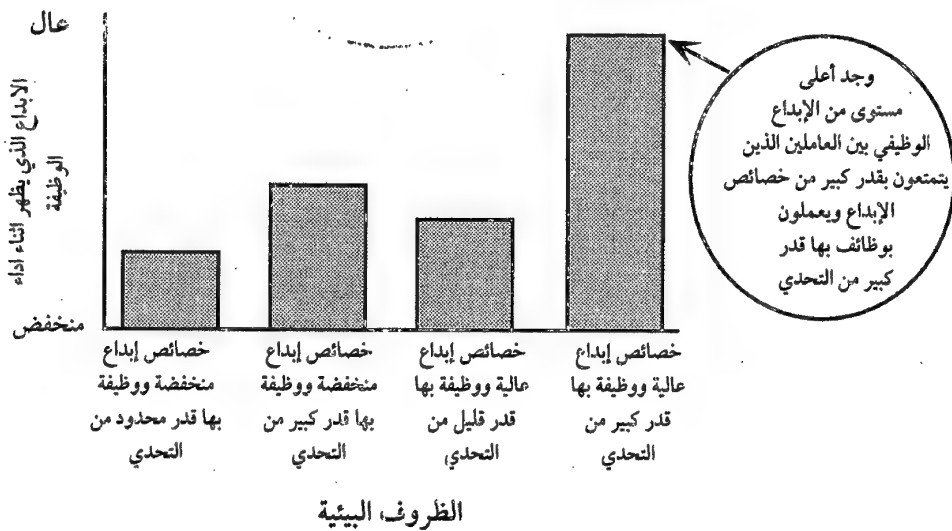
شكل (13-9) عناصر الإبداع :

يدعي العلماء أن الناس يكونون أكثر استعداداً للإبداع عندما يتوفر لديهم أكبر قدر من العناصر الثلاث المعروضة هنا

وبالتحديد، فقد ادعى العلماء أن العلاقة بين هذه العناصر لا يمكن الوصول إليها عن طريق جمع ما هو متوفر لدى الفرد أو الفريق من كل عنصر، بل عن طريق ضرب تلك المقادير ببعضها - أي أن حاصل ضرب ما لدى الفرد أو الفريق من تلك العناصر يعبر عن قدرتهم على الإبداع. وبالتالي فكلما قل نصيب الفرد من أحد العناصر كلما قلت المحصلة النهائية. بل إن النتيجة قد تكون صفراً (لا يوجد توقع للإبداع من الفرد أو الفريق) إذا كان ما لديهم من أحد العناصر يساوي صفراً. وهذا شيء منطقي إذا فكرت فيه. ذلك أنه لا يتوقع منك أن تكون مبدعاً في وظيفة لا تمتلك المهارات الأساسية لأدائها بصرف النظر عن مقدار الحوافز المتوفرة لديك لتقدم الأفكار الإبداعية، وبصرف النظر عن التدريبات التي حصلت عليها لتساعدك في مجال التفكير الإبداعي وبالمثل فلا يتخيل وجود الإبداع إذا لم تتوفر لديك مهارات التفكير الإبداعي أو الحوافز أي كان نصيبك من أي منها صفراً. والتطبيقات الواقعية لما يقول به العلماء واضحة وهي أنه لكي تكون مبدعاً إلى أقصى حد فلا بد أن تسعى للحصول على أكبر قدر من عناصر الإبداع الثلاث.

وقد اوضحت دراسة مثيرة أجريت حديثاً هذه النقطة. فقد أكمل العاملون في مصنعين استقصاءً طويلاً ضخماً للكشف عن مدى امتلاكهم لعناصر الإبداع (البراعة،

الذكاء، الثقة بالنفس، الظروف، عمق النظرة، الأصالة... مثلاً). وبعد ذلك تم تقييم الوظائف التي يؤديها هؤلاء العاملون من حيث حجم التحدي والتعقيد الموجود بها. وفي النهاية قام كل رئيس بتقييم كل مرءوس من مرءوسيه من حيث قيامه بعمل جديد مفيد. وكما هو واضح بالشكل (10-13) فإن العلاقة بين هذه المتغيرات أخذت شكلاً به قدر كبير من المنطق. وبالتحديد فإن أكثر الأفراد ابتكاراً توفرت لديهم الخصائص الشخصية المرتبطة بالابتكار، كما أنهم عملوا في بيئة ساعدت على ذلك نظراً لحجم التحدي والتعقيد الموجود في الوظائف التي يؤديونها. أما هؤلاء الذين لا تتوفر لديهم الخصائص الشخصية أو الذين يعملون بوظائف تحفزهم على الابتكار فلا تظهر عليهم إمارات الإبداع.



شكل (10-13) خصائص الفرد والبيئة:

محددات هامة للإبداع الوظيفي. من الذي يقوم بالأعمال التي يوجد بها قدر كبير من الإبداع في معظم المنظمات؟ تعتمد الإجابة على الفروق الفردية في مجال الإبداع، وعلى الظروف البيئية. وبالتحديد فإن أكثر الأفراد ابتكاراً يقومون بالأعمال التي لم يسبقهم إليها أحد في الظروف التي تساعد على ظهور الإبداع. مثل العمل في وظائف بها قدر كبير من التحدي

### إجراءات الابتكار : The Process Of Innovation

الآن وبعد أن انتهينا من مناقشة الإبداع لدى الأفراد والجماعات الصغيرة فإننا نتقل إلي مناقشة الظروف التي يطبق فيها العاملون أفكارهم الابتكارية لتحسين أداء المنظمات. هذه هي إجراءات الابتكار التي أشرنا إليها فيما سبق. وعلى وجه التحديد فقد يعرف الابتكار بأنه التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية في إحدى المنظمات. وعلى ذلك فمن المتوقع أن تكون بعض المنظمات أكثر ابتكاراً من المنظمات الأخرى. وبالتأكيد فإن هذا هو الواقع فعلاً. فبعض المنظمات أفضل كثيراً من غيرها في تزويد السوق بكثير من المنتجات الجديدة. ويمكن مراجعة الجدول (13-5) للتعرف على أسماء أفضل عشر شركات في هذا

المجال كما ظهر في الاستفتاء الحديث الذي أجرته مجلة فورتشن Fortune الشهيرة . ولا ينبغي أن تعتريك الدهشة وأنت تراجع أسماء هذه الشركات بسبب معرفتك لبعض تلك الابتكارات التي أنتجتها هذه الشركات.

وحتى تفهم إجراءات الابتكار فسنراجع معاً المراحل المختلفة التي يمر بها الابتكار. ولكننا سنقوم بوصف عناصره أولاً.

#### الجدول (5-13) الشركات العشر الأكثر ابتكاراً

وفقاً للاستفتاء الذي أجرته مجلة فورتشن، فإن الشركات العشر قد اختيرت هنا وفقاً لقدرتها على إحضار عدد أكبر من المنتجات والخدمات الجديدة إلى السوق

م	الشركة	أمثلة من ابتكاراتها
1	إنرون Enron	- الجيل الجديد من الألياف الضوئية.
2	إنتل Intel	- خلايا الكومبيوتر المتطورة
3	نايك Nike	- أحذية رياضية ذات جودة عالية مثل إيرجوردان
4	هيرمان ميلر Herman Miller	- نوع من كراسي المكتب
5	ميراج رسورتز Mirage Resort	- اختيار أسماء ذات مدلول للفنادق الشهيرة التي تمتلكها مثل تسمية فندقها بمدينة لاس فيجاس "جزيرة الكنوز"
6	جيليت Gillette	- ماك 3 موس حلقة ذي الثلاث شفرات.
7	ثري إم (3M)	- بوستات نوتس: الأوراق التي تكتب عليها الملاحظات القصيرة وتلصق على الباب مثلاً.
8	موتورولا Motorola	- التليفون المحمول
9	هوم ديبث Home Depot	- مزج المستوى العالي من خدمات العملاء، مع تشكيلة كبيرة من البضائع التي تباع بسعر الجملة.
10	تشارلس سكواب Chartes Schwab	- تجارة الأسهم عن طريق النت كخدمات للعملاء.

#### عناصر الإبداع الأساسية: Components of Innovation: Basic Building Blocks

أوضحنا فيما سلف أن عناصر الإبداع الشخصي ثلاثة هي الخواطر والقدرات الأساسية ومهارة الأبداع. وهذه العناصر موجودة أيضاً في الابتكارات، بالرغم من وجود بعض الاختلافات بينها في كلا الحالتين.

**توفر محفزات الابتكار: Motivation to Innovate** كما هو الحال بالنسبة للإبداع الشخصي الذي يتطلب وجود حافز لدى الفرد لبذل كل ما يمكنه للحصول على الأفكار الجديدة، فإن الابتكار يتطلب أيضاً وجود نفس المستوى من الخواطر . ويعنى ذلك أنه ينبغي أن يتوفر بالمنظمات التي توصف بأنها ابتكارية ثقافة تشجع على الابتكار. وعندما يفشل كبار

المديرين في نشر الرؤية الابتكارية ويقبلون الوضع الحالي كما هو فلا يمكن أن نتوقع التغيير. ففي شركات مثل ميكروسوفت التي ينظر فيها كبار القادة بمن فيهم: بل جيتس إلى الابتكار على أنه جزء من طبيعة الأشياء فإنه ليس من المستغرب أن نرى أن جهود الابتكار قائمة باستمرار.

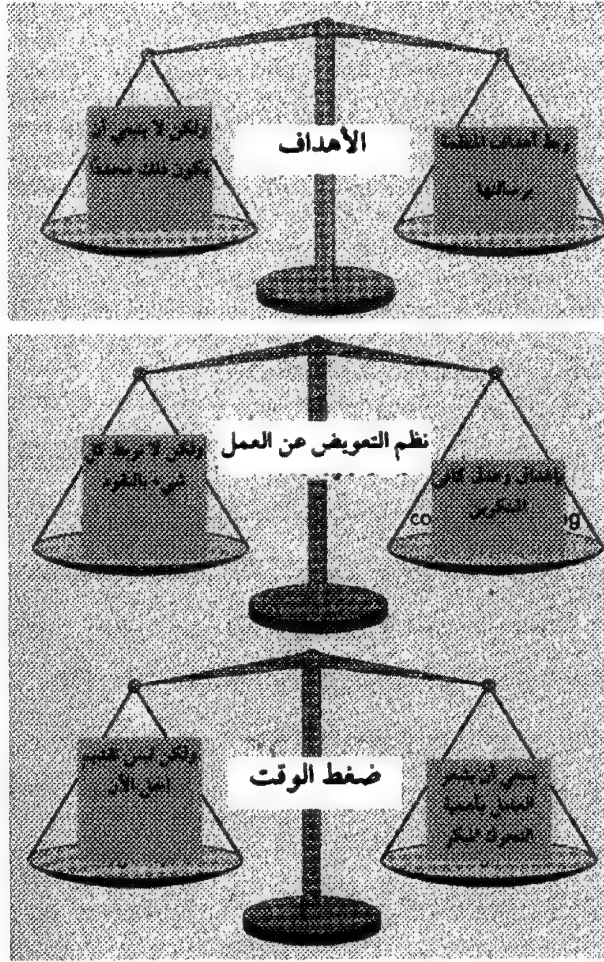
**توفر الموارد اللازمة للابتكار:** *Resources to Innovate* مرة ثانية فإننا نقول: أن هناك شيئاً مطلوباً من المنظمات مواز لضرورة وجود القدرة على الإبداع لدى الفرد ألا وهو توفر المصادر اللازمة للابتكار لدى المنظمة، أي المصادر اللازمة لجعل الابتكار ممكناً. فعلى سبيل المثال فإنه لكي تعتبر المنظمة ابتكارية فلا بد أن يتوفر لديها متطلبات ذلك من موارد بشرية، ومالية. ذلك أنه مالم يتوفر العمال ذوو المهارات الضرورية والموارد المالية اللازمة؛ فإن هناك احتمالاً كبيراً لانتشار الركود الاقتصادي.

**إدارة الابتكار:** *Innovation Management* وفي النهاية فكما أنه يجب أن يكون الشخص حاد الذهن متفوقاً في بعض المهارات حتي يعتبر مبدعاً فلا بد أن تمتلك المنظمات طرقاً خاصة لتشجيع الناس على الابتكار، ويطلق على المنظمات التي تتوفر لديها تلك الطرق بأن لديها "مهارة إدارة الابتكار". وأهم المهارات التي تمتلكها الشركات في مجال إدارة الابتكار هي مهارة تحقيق التوازن بين الأهداف. ونظم التعويض عن العمل، وضغط الوقت (انظر الشكل 11-13).

- فمن الممكن تحسين مستوى الابتكار في المنظمة إذا تم ربط أهداف المنظمة برسالتها. ولكن لا ينبغي أن يكون هذا الربط محكماً بدقة بطريقة لا تترك للعاملين أي مجال للتفاعل وإدخال ما يرونه من تعديل. ويمكننا أن نقول: أنه من غير المتوقع أن يتحقق الابتكار عندما تفرض على العاملين العديد من القيود.

- ينبغي أن يكافئ نظام التعويض بسخاء وعدل الأفراد الذين يقدمون ابتكاراتهم للمنظمة، ولكن ينبغي أن لا تكون هذه النظم محددة بدرجة تربط كل حركة جديدة بالمكافآت أو الحوافز المالية، لأن ذلك التحديد الدقيق يمنع العاملين من تحمل المخاطرة التي يتطلبها الابتكار، وهو الأمر الذي يجعل الابتكار ممكناً.

- تتطلب إدارة الابتكار الموازنة بعناية بين ضغوط الوقت التي يعمل في ظلها العاملون. فإذا كانت ضغوط الوقت كبيرة فإن ذلك قد لا يترك للعاملين فرصة للتخيل والابتكار ويتبعون بالتالي الحلول الروتينية للمشاكل التي تواجههم. أما إذا كان ضغط الوقت ضعيفاً فقد يفقد العاملون الإحساس بأهمية الوقت وربما اعتقدوا أن أهمية المشروع ليست كبيرة وبالتالي لا يستحق التفكير الابتكاري من جانبهم.



شكل (11-13)

مهارة إدارة الابتكار عمل يقوم على الموازنة الدقيقة بين ثلاث قضايا محددة في هذا الشكل

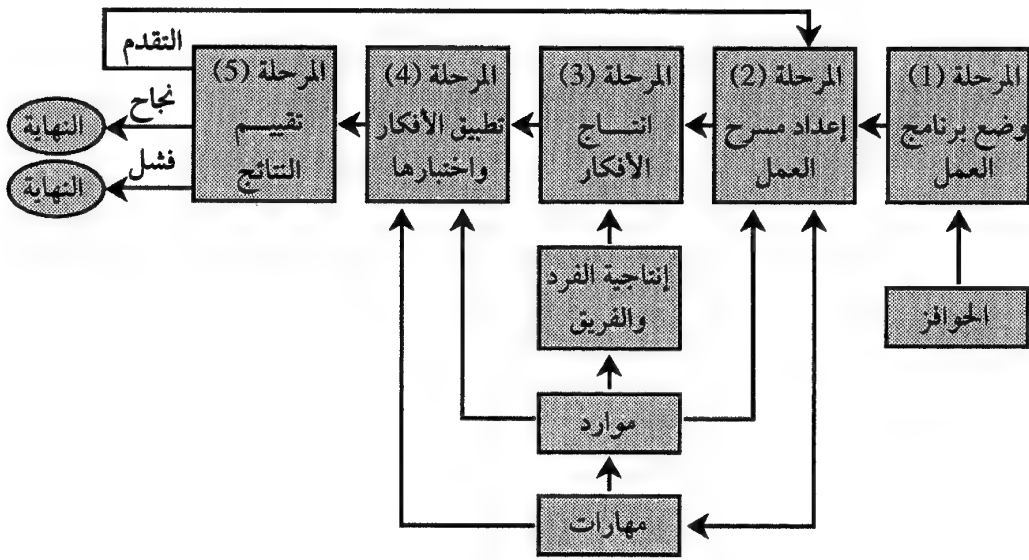
#### مراحل الابتكار التنظيمي: Stages of the Organizational Innovation Process

لا ينبغي أن يسترخى رئيس مجلس الإدارة في مكانه ويتوقع أن تتحول جيوش العاملين إلى مجموعات من الابتكاريين عندما تصدر لهم الأوامر بذلك. فالابتكارات لا تتحقق دفعة واحدة، بل إنها تأتي متتابعة. وقد حدد العلماء خمس مراحل متميزة تمر خلالها عمليات الابتكار. وسنبداً الآن بشرح هذه المراحل (الشكل 12-13).

- **المرحلة الأولى: وضع برنامج العمل.** هذه هي المرحلة الأولى من مراحل الابتكار وهي تتضمن تنمية رسالة المنظمة، ونعني بها تلك الوثيقة التي تحدد الاتجاهات العامة للشركة، والأهداف العامة التي ستتحقق من هذه التحركات. وأهم عناصر الابتكار تأثيراً هي الحوافز. ولا بد أن يكون لدى رجال الإدارة العليا شعور قوي بالالتزام بالابتكار قبل أن يحاولوا دفع غيرهم إلى القيام به.



- **المرحلة الثانية: إعداد مسرح العمل:** فور تحديد رسالة المنظمة فإنها تصبح جاهزة للمرحلة التالية وهي تجهيز المسرح للقيام بالابتكار. وتشمل هذه المرحلة تحويل الأهداف العامة إلى أنشطة محددة، وتجميع الموارد اللازمة للوصول إليها. وقد تتضمن هذه المرحلة أيضاً تقييم كل من البيئتين: الخارجية والداخلية، والبحث عن أي شيء قد يدعم أو يعوق جهود المنظمة التي ترمي إلى تحقيق الابداع والابتكار. ويتطلب إعداد المسرح للعمل بعناية توفر المهارات الخاصة بإدارة الابتكار والاستخدام الكامل للموارد البشرية والمالية التي تمتلكها المنظمة (الشكل 13-13).



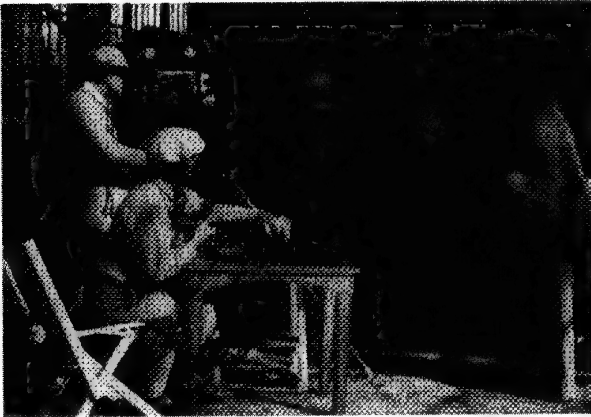
شكل (12-13) إجراءات الابتكار

تتكون إجراءات الابتكار من العناصر والمراحل الموضحة في هذا الشكل

- **المرحلة الثالثة: إنتاج الأفكار:** تتضمن هذه المرحلة إنتاج الأفكار الجديدة واختبارها. وفيها يظهر إبداع الفرد وجماعات العمل في الصورة. ويترتب على ذلك استخدام جميع عناصر إبداع الأفراد التي سبق ذكرها. وقد يتم دمج هذه العناصر مع عناصر إبداع المنظمة بأساليب هامة. فعلى سبيل المثال فإن الفرد الذي تتوفر لديه المهارات والحوافز التي تجعل منه مبدعاً قد تضعف حوافزه لذلك إذا عمل في منظمة لا تلتزم إدارتها بالابتكار بالإضافة إلى عدم قدرتها على تجميع الموارد الضرورية لذلك. وعلى العكس من ذلك فإن منظمة تسود فيها ثقافة تشجع الابتكار قد تساعد أحد العاملين على إبراز أفضل ما عنده مع أنه قد لا يكون معدوداً ضمن المبدعين المعروفين في فترة سابقة أو أثناء عمله في منظمة أخرى.

- **المرحلة الرابعة: تطبيق الأفكار وتقييمها :** هذه هي مرحلة التطبيق. فبعد قيام الأفراد بتنمية الأفكار، تنضم أجزاء أخرى من المنظمة إلى العمل. فقد يتم في هذه المرحلة، على سبيل المثال، إنتاج الطراز الأول من المنتج وطرحه للاختبار في جزء محدود من السوق، ثم إجراء بحوث التسويق لتقييم ذلك الأداء. وباختصار فإن العديد من أقسام الشركة ووظائفها يشارك في هذه المرحلة بتقديم جهوده. وكما قد تتخيل فإن الموارد الأساسية اللازمة للإبداع والابتكار هامة في هذه المرحلة. وفوق كل ما سبق فإنه مالم يتم تقديم القدر المطلوب من الموارد المالية والبشرية والمعلومات، فليس من المحتمل أن تعيش الأفكار الجديدة.

- ومن المثير أن الأفكار الجيدة والموارد الكافية لا يكفيان لبعث الحياة في الابتكار. ويوضح الشكل (13-13) أن توفر مهارات إدارة الإبداع تعتبر أمراً حيوياً خلال تلك المرحلة من مراحل الابتكار. ويرجع ذلك إلى أن من الواجب تغذية ودعم الأفكار الجيدة عند تطبيقها في جميع أقسام المنظمة إذا كانت الإدارة ترى أنها هامة للمنظمة. بل أنه قد يتم قتل أفضل الأفكار في أي جزء من أجزاء المنظمة إذا أسندت إلى شخص لا يقدم لها الدعم الكامل. ويقدم الجدول (6-13) بعض الأمثلة المذهلة في هذا المجال. وعندما ترى الأفكار العظيمة التي لم يكتب لها النجاح في المحاولة الأولى، فتأكد أنك قد صرت واحداً من هؤلاء العظماء.



شكل (13-13) لويس ب. مايز Louis B. Mayer مبتكر بارع في مجال التصوير السينمائي كان هذا المصور الذي عاش خلال الفترة من 1885-1957 مشهور في مجال التصوير السينمائي. وفي هذه الصورة فقد سجل صورة الأسد وهو يزأر واستخدمها كعلامة تجارية لأول مرة يظهر فيها الأسد في أحد الأفلام كما لو كان يتكلم. وبالإضافة إلى إبداع لويس كفرد فإنه كان مديراً مبدعاً أيضاً

### أنت مستشار للسلوك التنظيمي :

اشتكى رئيس الشركة التي تعمل بها - إحدى المشروعات الصغيرة - من ركود المبيعات. وقد اكتشفت أن السبب الرئيسي لذلك هو نضج سوق تلك المنتجات بالإضافة إلى أن المنتجات نفسها تفقد الإثارة. ولا يبدو أن أحداً مهتماً بابتكار يحل هذه المشكلة، بل إنه يبدو أن العاملين راغبون في الاستمرار في العمل وفقاً للأسلوب القديم.

1- ما العوامل المستولة عن سيطرة هذه الثقافة على العاملين في الشركة خلال السنوات الطويلة السابقة .

2- ما مقترحاتك لتحسين مستوى الإبداع لدى العاملين في هذه الشركة؟

3- كيف يمكن تحسين مستوى الابتكار في منتجات هذه الشركة؟

الجدول (13-6) وفقاً للاستفتاء هل تم رفض أفكارك الابتكارية؟ إذن انت مع مجموعة العظماء  
لقد تم رفض بعض أفضل الأفكار في البداية لفشل بعض ذوي المناصب الهامة في رؤية مزاياها. وعندما  
تنظر إلى هذه الأمثلة فإنك ستتحيل مقدار الشعور السيء لمن قدموها نحو من رفضوها.

المنتج	قصة الرفض
- ستار وارز Star Wars	- رفض هذا الفيلم 12 ستوديو قبل أن يقبل أخيراً.
- ماكينات تصوير المستندات	- رفضت كتقنية متوقع لها النجاح من قبل شركات جنرال موتور، IBM . - وديوبونت Du Pont .
- فلكرو Velcro	- رفض فكتور كيام Victor Kiam من شركة رمنجتون ريزر Rem-ington Razor الشهيرة هذا الابتكار بسبب \$ 25000 .
- الراديو الترانزستور	- في عام 1950 فشل منشئ شركة سوني اكيو موريتا Akio Morita في تسويق هذه الفكرة.
- أغاني فرقة البيتلز The Beatles	- رفضت شركة ديكار يكوردز Decca Records عام 1962 لأن الجيتار أخذ في الانقراض.
- المدرج الصوتي (أي ذلك الجزء من الشريط السينمائي الذي يحمل الصوت Sound-tracks).	- في عام 1927 رفض هاري وارنر Harry Warner رئيس شركة وارنر براذرز هذه الفكرة قائلاً إن أحد لا يريد أن يسمع كلام الممثلين.

- **الخطوة الخامسة: تقييم النتائج:** تشمل الخطوة الأخيرة تقييم الفكرة الجديدة. ويعتمد ما يحدث للفكرة على نتائج التقييم . ومن الممكن أن تكون النتيجة واحدة من ثلاث:  
فقد تكون النتيجة نجاح كامل، وهنا سيتم قبولها وتنفيذها في المستقبل، وبذلك تنتهي إجراءات الابتكار. وقد تكون النتيجة فشلاً كاملاً للفكرة. وبالتالي تنتهي الإجراءات أيضاً لعدم وجود فائدة في استمرارها. وأخيراً قد تكون النتيجة مزيجاً من النجاح والفشل. بمعنى أنه ظهر أن لها مستقبلاً، وأنها قد حققت بعض النجاح في تحقيق أهداف المنظمة، ولكنها تواجه بعض المشاكل، وهنا تعود الإجراءات إلى المرحلة الثانية بهدف معالجة المشاكل التي يواجهها الابتكار.

ولا تغطي المراحل الخمس المذكورة كل الابتكارات الموجودة في المنظمات، ولكنها تقوم بوظيفة جيدة في توصيف الخطوات الأساسية تمر خلالها معظم الاقتراحات التي تحاول إشباع إحتياجات المنظمات حتى تصبح منتجاً أو خدمة تشبع تلك الإحتياجات.

وقد لوحظ أن الشركات في بعض الدول أكثر ابتكاراً من قريناتها في دول أخرى. ومن الممكن أن تحصل على معلومات أدق عن تلك المقارنة بمراجعة البحث المعنون: السلوك التنظيمي حول العالم في هذا الفصل.

### السلوك التنظيمي حول العالم: OB Around the World

#### الشركات الأمريكية متخلصة عن اليابانية في مجال الابتكارات:

تشير الإحصاءات أن الشركات الأمريكية أكثر ابتكاراً من الشركات الأمريكية. ولا ينبغي أن يكون ذلك مدهشاً نظراً لأن الشركات اليابانية تنفق على البحوث والتطوير أكثر مما تنفقه الشركات اليابانية (كنسبة من إجمالي الدخل). فالشركات الأمريكية تميل إلى أن تدخل التغييرات على منتجاتها بسرعة، وتنفوق في تقليد الشركات اليابانية. ولكن الأموال التي تنفقه على الابتكار لا تنتج عائداً ومزايا جيدة. والشركات الأمريكية تحصل على أرباح أقل من كل دولار تنفقه على البحوث والتطوير بالمقارنة بالأرباح التي تحققها الشركات اليابانية من كل دولار تنفقه في هذا المجال. وهناك العديد من العوامل الهامة التي تؤدي إلى تلك الحالة.

وأول الأسباب هو أن اليابانيين أكثر التزاماً بالابتكار في مجال المنتجات. والحقيقة أن اليابانيين بذلوا جهوداً كبيرة عام 1986 ليكونوا أكثر ابتكاراً وأقل تقليداً، وهو التزام يتجدد كل عام منذ تلك السنة. ويتضح ذلك على سبيل المثال في مدن كومانوتو Kumanoto وتسوكوبا Tsukuba العلمية-النسخ اليابانية من كاليفورنيا سيليكون فالي California's Silicon Valley ونورث كارولينا ريسيرش تري أنجل North Carolian's Research Triangle - أي مثلث البحوث في ولاية شمال كاليفورنيا.

وقد كان تعبير «صنع في اليابان» يدل في حقبة من الزمن على البضائع الرخيصة التي قامت على التقليد، أما الآن فإنه يدل على أن هذا المنتج هو الأرقى ابتكاراً في مجاله. فعلى سبيل المثال فإن شركة سوني تعتبر أفضل الشركات المنتجة للسلع الإلكترونية التي يستخدمها العملاء في العالم. فانت تعرفها من منتجاتها: ودسكمان، وميني دسك، ولكنك قد لا تعرف أن هذه المنتجات ثلاثة فقط من ألف منتج تقدمها للسوق كل عام منها 200 منتج جديد. ومع ذلك فإن شركة سوني تعتبر واحدة من الشركات اليابانية الشهيرة بابتكاراتها. وتعتبر شركتنا تويوتا وهيتاشي أمثلة جيدة أخرى. وفي الحقيقة فإن شركة هيتاشي نجح دائماً على قمة الشركات الابتكارية أو قريباً من تلك القمة.

وهناك تفسير آخر لظاهرة تفوق الشركات اليابانية على الشركات الأمريكية في الابتكارات. ويقوم هذا التفسير على ظاهرة المغالاة في التعصب التي تسود بين الشركات الأمريكية حيث تعتقد أن الأفكار الجيدة تأتي فقط من الولايات المتحدة، وأن الأفكار التي تأتي من أي مكان آخر جديرة

بالإهمال . وهذا الاعتقاد مضلل جدًا؛ لأنه يتعارض مع حقيقتين أساسيتين على الأقل . أولهما : أن الجامعات اليابانية تخرج عددًا من المهندسين يفوق ما تخرجه الجامعات الأمريكية مع أن تعداد اليابان نصف تعداد أمريكا . الحقيقة الثانية هي : أن أساتذة الرياضيات والعلوم والهندسة في الجامعات الأمريكية يتقاعدون ولا يحل غيرهم محلهم . وفي نفس الوقت فإن أكثر من نصف طلبة الدكتوراة في الجامعات الأمريكية من الأجانب ، وهم يعودون لبلادهم ، مما يزيد العجز في العلماء بأمريكا . ولذلك فليس من المستغرب أن تبحث الشركات الأمريكية عن العلماء خارج أمريكا ، وأن تحصل على العديد من أفضلهم من اليابان . وإذا استمر ذلك الاتجاه فلننا نتوقع أن تفقد التقنية الأمريكية بريقها .

وأخيرًا فإن الفروق بين الشركات الأمريكية واليابانية في مجال الإبداع والابتكار موجودة منذ مدة . فعلى سبيل المثال فإنه في عام 1985 سئلت مجموعة من المديرين الأمريكيين واليابانيين عن نسبة الأرباح التي ستحصل عليها شركاتهم من الابتكارات الجديدة خلال السنوات الخمس التالية . وقد كانت النسبة المتوقعة لدى اليابانيين 82% ، بينما كانت لدى الأمريكيين 51% فقط . ومن الممكن أن يكون السبب في ذلك ولو جزئيًا شيوع الاندماجات والاستيلاء بين الشركات الأمريكية ، وعدم شيوعها بين الشركات اليابانية ، ومن شأن ذلك تقليص المنفق على البحوث والتطوير .

ووفقًا لأحد الخبراء فإن هذه الحالة التي تم توصيفها ترسم صورة غير مشرقة لنجاح الشركات الأمريكية في المستقبل : ذلك أنك إذا اعتبرت أن القدرة على المنافسة أساس نجاح أي نشاط صناعي أو تجاري فإن الميزة التنافسية التي يمكن الاحتفاظ بها لمدة طويلة هي التي تقوم على الابتكار . ثم مضى ذلك في كلامه داعيًا الشركات الأمريكية لأن تكون أكثر ابتكارًا عن طريق أداء واجباتها ثم قال موجهاً كلامه إلى تلك الشركات قائلاً : «الابتكار أو الزوال» .

### ملخص الفصل الثالث عشر

تلعب الثقافة ثلاثة أدوار رئيسية في المنظمات هي : الإحساس بالهوية ، وتقوية الالتزام برسالة المنظمة ، وتوضيح ودعم معايير السلوك .

(4) صف أربعة أنواع من الثقافة مستنبطة من دمج البعدين الرئيسيين : مستوى الصداقة ، ومستوى الفهم المشترك لرسالة المنظمة وأهدافها :

ينشأ عن دمج مستوى الصداقة مع مستوى الفهم المشترك لأهداف المنظمة ورسالتها أربعة أنواع من الثقافة هي : ثقافة شبكة العلاقات التي توجد عندما ينخفض مستوى فهم العاملين لرسالة المنظمة

(1) عرف الثقافة التنظيمية :

الثقافة التنظيمية : عبارة عن إطار معرفي يتكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة .

(2) التفرقة بين الثقافة العامة المسيطرة والثقافات الفرعية :

ربما يوجد بالشركة ثقافة عامة مسيطرة - بمعنى أنها تمثل شخصية متميزة تغطي كل المنظمة . كما أنه قد يوجد بها أيضًا عدد من الثقافات الفرعية التي يسود كل منها في أحد أجزاء المنظمة .

(3) صف الأدوار التي تلعبها الثقافة في المنظمات :

الضعيفة فلا تأثير لها على أداء المنظمة.

(8) صفّ العوامل المسؤولة عن التغيير الثقافي بالمنظمات:

تميل الثقافة التنظيمية إلى الثبات، ولكنها تكون عرضة للتغيير الذي قد يحدث نتيجة للاندماج، والاستيلاء على شركات جديدة، وتغير تكوين القوى العاملة، والتغيير المخطط.

(9) صفّ الإبداع ثم حدد عناصر إبداع كل من الفرد وفريق العمل:

الإبداع عبارة عن إجراءات تؤدي إلى إنتاج الفرد أو جماعة العمل الصغير لأفكار جديدة مفيدة للمنظمة. وهو يقوم على ثلاثة عناصر أساسية هي: المهارات الأساسية، (مثل المعلومات الأساسية المطلوبة لأداء النشاط)، والقدرة على الإبداع (القدرات الخاصة التي نحتاجها لتنمية أفكار جديدة) ثم الحوافز الداخلية الموجودة في النشاط ذاته (مثل رغبة العاملين لأداء الأعمال الإبداعية).

(10) صفّ الابتكار، ثم حدد عناصره الأساسية والمراحل المختلفة لإجراءاته:

يعني الابتكار تطبيق الأفكار الإبداعية في المنظمات. وهو يقوم على ثلاث عناصر مشابهة لعناصر الإبداع الثلاثة. وعناصر الابتكار هي: حوافز الابتكار، والمصادر المادية والبشرية اللازمة للقيام به، ومهارة إدارة الابتكار. وتستخدم هذه العناصر في الإجراءات التي غالباً ما تمر بخمس مراحل هي: وضع برنامج العمل. وإعداد مسرح العمل، وإنتاج الأفكار، ثم تطبيق الأفكار، وأخيراً تقويم الأفكار.

وأهدافها، ويرتفع مستوى الصداقة بينهم. والنوع الثاني هو: ثقافة الأجراء التي توجد في المنظمات التي يرتفع مستوى فهم العاملين فيها لأهداف المنظمة ورسالتها، ولكن يكون مستوى الصداقة بينهم منخفض فهي عكس السابقة لها. والنوع الثالث الثقافة المتناثرة، وهي توجد في المنظمات التي ينخفض فيها مستوى فهم العاملين لأهداف المنظمة ورسالتها، وكذلك مستوى الصداقة بينهم. وأخيراً: الثقافة الطائفية التي توجد في المنظمات التي يرتفع فيها مستوى كل من الصداقة وفهم العاملين لأهداف المنظمة ورسالتها. ومن الممكن أن يكون لكل من تلك الثقافات خصائص إيجابية وأخرى سلبية بالنسبة للمنظمات التي تسود فيها.

(5) صفّ العوامل التي تؤدي إلى تكوين الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية نتيجة لتأثير منشأ الشركة، والخبرات التي حصلت عليها المنظمة من البيئة التي عاشت فيها، والاتصالات بين العاملين.

(6) صفّ الأدوات التي تستخدم لانتقال الثقافة التنظيمية:

تتقل الثقافة التنظيمية خلال الرموز، والقصاص، والمصطلحات، والاحتفالات، والتعبيرات التي تحدد المبادئ التي تعتنقها المنظمة.

(7) حدد آثار الثقافة التنظيمية على عمل (أداء) المنظمة:

تضغط الثقافة التنظيمية على العاملين بالمنظمة ليتوافقوا معها بمعنى أن يفكروا ويعملوا بطريقة تتماشى مع الثقافة الموجودة بها. وتؤثر الثقافة على أداء المنظمة عندما تكون قوية، أما الفروق الثقافية

## أسئلة للمناقشة :

- (1) الثقافة التنظيمية مفهوم غير متماسك لا يمكن رؤيته، ولكنك على يقين أنها موجودة. ما المؤشرات الدالة على وجود الثقافة التنظيمية؟
- (2) في أي نوع من أنواع الثقافات الأربع التي تم توصيفها عن طريق مفهوم البعدين الأساسيين تود أن تعمل؟ لماذا؟ وفي أيها تقل رغبتك في العمل؟ لماذا؟
- (3) فكر في منظمة عملت بها. هل كانت تسود بها الثقافة الطائفية، أم ثقافة شبكة العلاقات، أم الثقافة المتناثرة أم ثقافة الأجراء؟ هل كانت الثقافة الموجودة مؤثرة أخذًا في الاعتبار طبيعة العمل وطبيعة العاملين بتلك المنظمة؟
- (4) مرة أخرى فكر في منظمة عملت بها. كيف انتقلت ثقافتها إلى العاملين بها، ولن هم خارجها؟ (الجمهور مثلًا).
- (5) هل عشت فترة تغيير الثقافة التنظيمية؟ إذا كانت الإجابة نعم فما الذي حدث؟ ماذا كانت تشبه؟
- (6) هل تعتقد أنك شخص مبدع؟ كيف تكون أكثر إبداعًا في عملك؟
- (7) فكر في ابتكار رأيته في شركة عملت بها. لأي مدى مر ذلك الابتكار بالخطوات المذكورة في الشكل (12-13)؟ ما هي أوجه الشبه والخلاف بينها وبين الخطوات العامة الموجودة في هذا الرسم التوضيحي؟

## تطبيقات الفصل الثالث عشر :

## حالة عملية :

## شري إم 3M الشركة التي يعتبر الابتكار كل شيء بالنسبة لها

شركة ثري إم من الشركات التي يصعب تجنب منتجاتها. سواء كانت تلك المنتجات شرائط بلاستيك شفافة لاصقة، أو الأوراق التي تستخدم لكتابة الرسائل المختصرة وتلصق على الأبواب، أو قطع الأقمشة المستخدمة في التلميع والتنظيف، أو المواد الواقية للأقمشة وغير ذلك كثير. ومن الواضح أن اسم: ثري إم يوجد في جميع أرجاء المنزل، وهي منتجات قد تستخدمها دون أن تعرف منتجها. كما يستخدم العديد من منتجاتها في المستشفيات والمصانع وحول الطرق. وفي الحقيقة فإن هناك أكثر من 900 نوع من شرائط اللصق الشفافة وحدها.

وقد أنشئت الشركة منذ حوالي قرن في مدينة: توهاربورز ولاية مينوسوتا. -Two Harbors Minne- sota على شاطئ بحيرة سيبيريور Lake Superior. وقد تعودت الشركة منذ نشأتها على صناعة منتجات مبتكرة يحتاجها العملاء ومن منتجاتها الأولى 3M-Ite وهو منتج يستخدم في تنعيم الأجزاء المنحنية من أجسام السيارات دون إحداث أي آثار مؤذية. ومن الممكن القول: أن هذه الشركة متخصصة في الابتكار نفسه.

فإذا كانت هناك مشكلة فإن هناك احتمالاً بأن تكون الشركة قد نمت بالفعل منتجاً لحلها. فكر في الأمثلة الآتية: تنمية مهندسي الشركة طرقاً لإنتاج لافتات وفقاً لرغبات كل عميل بأعداد صغيرة وأسعار

منخفضة تستطيع الشركات الصغرى رفعها (سكوتش برنت II). وحتى تساعد الشركة في حل المشكلة الخاصة بإنتاج بطارية قوية تشغل جهاز كومبيوتر في حجم الكتاب ولكنها صغيرة بحيث يمكن تحريكها بسهولة من مكان لآخر لم تقم الشركة بتنمية بطارية جديدة، بل غت طرّفًا جديدة لتصنيع شاشات كومبيوتر لا تحتاج كمية كبيرة من الطاقة. وإذا كنت قد تعرضت لكسر في اليد أو الرجل منذ فترة فهناك احتمال بأن يكون طبيبك قد وضع كسرك في شريط من الألياف الصناعية القوية التي أنتجتها الشركة لهذا الغرض وسمتها سكوتشكاستنج تيب Scotchcast Casting Tape بدلاً من تلك الشرائط البلاستر الثقيلة التي كانت تستخدم منذ مئات السنين.

ما الذي جعل ثري إم تصل إلى ذلك المستوي من التفوق في مجال الابتكار؟ من بين العوامل التي أدت إلى تلك النتيجة قاعدة الـ 15% الشهيرة الموجودة بالشركة منذ فترة طويلة، وطبقًا لتلك القاعدة تسمح الشركة لكل عامل فيها بإنفاق 15% من وقت الشركة للعمل في المشروعات التي لم يكلف بها من قبل الشركة دون الحصول على إذن من أحد. وقد أدركت الشركة منذ أيامها الأولى أنه إذا سمح للفنيين بأن ينفقوا وقتًا في أعمال مختلفة حتى ولو لم تكن لديهم براعة في تلك الأعمال فإنهم يخرجون بأفكار يصعب على الإدارة التفكير فيها. ومازالت قاعدة الـ 15% موجودة بالشركة حتى الآن.

ولكي تُنشّط الشركة روح الابتكار بين العاملين فيها فإنها شجعت إنتقال الأفكار بين الأقسام. ولذلك شجعت الشركة قيام شبكات الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين الفنيين. فعلى سبيل المثال فإن الوحدات الاستراتيجية بالشركة تقوم بعمل معارض بانتظام تعرض فيها أحدث التقنيات التي أنتجتها ليراها العاملون في الوحدات الأخرى.

وأهم أهداف المديرين في شركة ثري إم هي نشر الإبداع والابتكار بالشركة. وكثيرًا ما تحت الشركة العاملين بها لإنتاج منتجات جديدة تطبيقًا للقاعدة التي توجب أن يكون ربع المبيعات السنوية من منتجات جديدة لم يفض على طرحها أكثر من خمس سنوات. وفي عام 1992 لاحظ ل. د. ديسايمون L.D. DeSimone رئيس مجلس إدارة الشركة قصر فترة دورة حياة المنتج، ولذلك قدم هدفًا أكثر تحديًا للعاملين وهو أن تحصل الشركة على 30% من مبيعاتها السنوية من منتجات لا يزيد عمرها عن أربع سنوات. وقد أشعل هذا الهدف نار الابتكار في الشركة حتى تحقق لها هذا الهدف بعد سنتين من إرسائه.

وتكافئ معظم الشركات نجاحات العاملين بها بمبالغ مالية (راجع الفصل الثالث) ولكن شركة ثري إم تخطو خطوة إضافية في هذا المجال. أنها تقدم بالإضافة إلى النقود شيئًا شهيًا محببًا لأكثر العاملين ابتكارًا. فقد أنشأت ناديًا خاصًا للمبدعين هو كارلتون سوسيتي Carlton Society وهي جمعية خاصة لتقدير من قدموا للشركة مشاركات غير عادية في مجال العلوم والتقنية. ومن أعضاء هذه الجمعية من ابتكروا منتجات يستخدمها الجميع مثل: بوست إت نوتس، ومثل: شريط اللصق السحري المسمى: Scotch Magic Transparent Tape والمنتجات التي تحمي الملابس. كذلك فإن الشركة تقدم العديد من المنح لتغطية نفقات الفنيين وغيرهم التي لا تغطيها موازنات الأقسام التي يعملون بها.

ومن الواضح أن شركة ثري إم لا تعمل فقط على تحقيق الابتكار، بل أنها تسعى للتأكد من أن الابتكارات قد حققت آثارها. وإلى حد بعيد فقد كان التركيز على الابتكار هو سبب النجاح الذي تمتعت به الشركة طوال قرن من الزمان. وبدون شك فإن شركة ثري إم شركة خاصة، ولكنها ليست الوحيدة في هذا المجال فمعها شركة جنرال إلكتريك وديوبونت ووبرميد وفايزر وغيرهم.



### أسئلة:

- (1) أوقفت شركة ثري إم العمل بالقاعدة التي تتطلب أن تكون 25% من مبيعاتها السنوية من منتجات لم يضي على طرحها في السوق أكثر من 5 سنوات. لماذا اتخذ هذا القرار من وجهة نظرك؟
- (2) ماذا تقول عن ثقافة شركة ثري إم التي تجعل الابتكارات تتوالى بانتظام في الشركة؟
- (3) هل تعتقد أن العاملين في شركة ثرم إم مبدعون بطبيعتهم، أم أن ذلك هو تأثير البيئة التي تساعدهم على تقديم كل ما لديهم، أم أن ذلك ناتج الاثنين معاً؟ اشرح.
- (4) هل تود أن تعمل في شركة ذات قدم راسخ في الابتكار مثل ثري إم ؟ لماذا؟ ولم لا؟ إذا كانت إجابتك نعم؛ فما الضغوط التي تتوقع أن تواجهها؟

### تدريب سلوكي :

#### تشجيع الإبداع باستخدام صندوق الأفكار

كان مدير التسويق في إحدى الشركات التي تصنع سلال الغسيل الكبيرة المغطاة يبحث عن طريقة لتنشيط المبيعات في المنتجات ذات السوق التي تقل فيه فرص النمو. وحتى يطلق العنان لتفكيره، فكر في شيء لا يهتم به أحد منا، ألا وهو محددات سلال الغسيل. وبالتحديد فقد لاحظ أن هذه السلال تختلف من أربع جوانب رئيسية هي: مادة الصنع، والشكل (الهيكل)، والتشطيب، ثم طريقة وضعها في مكانها. وقد قام بتحديد خمسة احتمالات بالنسبة لكل عنصر من العناصر الأربع السابقة. وقد أنتج ذلك الخريطة التالية، أو صندوق الأفكار.

م	المواد	الشكل	التشطيب	طريقة وضعها
1	أماليد (لون)	مربع	طبيعي	توضع على الأرض
2	بلاستيك	أسطواني	مطلي بالدهان	على سقف خاص
3	ورق	مستطيل	صاف (لا لون له)	تعلق على الحائط
4	حديد	سداسي	مضيء (لامع)	توضع في أنبوب مائل
5	شبكة من الغزل	مكعب	بلون النيون	معلق بالباب

وعن طريق مزجها - اختيار واحد من كل عامود بطريقة عشوائية- المصنوع من شبكة غزل + الأسطواني+ المطلي+ المعلق بالباب- استطاع هذا المدير أن يصل إلى فكرة جديدة. وهي سبت غسيل شكل شبكة كرة السلة طولها ياردة (90 سم) متصلة بطوق معلق بلوح خشبي متصل بالباب الخلفي.

وباستخدام أسلوب التوافق نجد أنه من الممكن الحصول على 3125 شكلاً من أشكال التوافق من الاختيارات الموجودة في صندوق الأفكار السابق. . وهذا عدد كبير جداً من الأفكار التي لا يمكنك إنتاجها دون مساعدة. ولذلك فإن هذا الأسلوب مفيد في حل المشاكل التي تحتاج إلى أفكار إبداعية جديدة. نشط قدراتك الإبداعية باستخدام التوجيهات التالية:

## توجيهات :

- حتى تستطيع تكوين صندوق أفكار، قم بما يأتي :
- 1- حدد التحديات التي تواجهك. ربما لا تكون مهتمًا بتنمية سلة غسيل جديدة مثيرة ولكن عليك أن تبدأ من نفس النقطة المشار إليها في مثالنا، وهي أن تحدّد بالضبط ماذا تريد أن تفعل.
  - 2- اختر العناصر الأساسية (المحددات) في التحديات التي تواجهها. وقد كانت المواد والشكل والتشطيب وطريقة وضع المنتج هي المحددات الأساسية في مشكلة تطوير أنبوب الغسيل السابقة. ما المحددات التي تواجهك؟ ولكي تساعدك على التأكد من أن المحدد الذي اخترته مهم ينبغي إضافته، إسأل نفسك هل ستبقى التحديات بدون هذا المحدد.
  - 3- سجل الاختلافات. لقد أوضح مثالنا أن هناك خمسة اختلافات بالنسبة لكل محدد، ولكن يفضل أن تقوم بتسجيل أي عدد تستطيعه. ولكن لاحظ أن كلما تضخم صندوق الأفكار الذي تكونه كلما كان من الصعب الوصول إلى الفكرة الجديدة. فعلى سبيل المثال فإنه إذا كان عدد المحددات عشرة، كل منها به عشر اختلافات، فإنك تواجه 10 بليون من التوافق لتفكر فيها - وهذا جهد ليس من المتخيل القيام به بكفاءة.
  - 4- ابحث التوافق المتاحة لك. بعد تكوين صندوق الأفكار فإن عليك فحص التوافق المتاحة لك بموجبه. ابدأ بفحص كل التوافق ثم اقصر جهودك على تلك الأفكار الواعدة.

## أسئلة :

- (1) هل سبق لك أن استخدمت صندوق الأفكار أو شيئًا مشابهًا له؟ إذا كانت الإجابة نعم، فما مدى تأثير تلك الأداة؟
- (2) ما التحديات التي يكون فيها صندوق الأفكار مفيدًا، وتلك التي يكون فيها محدود الفائدة؟
- (3) لقد قيل سابقًا: إن تكون صندوق أفكار يشبه كتابة قصيدة. هل ترى أن هذا التشبيه صحيح؟

## تدريب جماعي :

ماذا يقول مكان عملك عن ثقافة المنظمة؟

يعتمد انطباع العمالة الجديدة عن ثقافة المنظمة إلى حد كبير على الصور الأولى التي رآوها بالمنظمة. وحتى فإنه دون وجود أي معرفة سابقة عن المنظمة، فإن رؤية مكان العمل بقصد أو بدون قصد يعطي صورة (انطباعًا) عن طبيعة المنظمة. وقد صمم التدريب الآتي لتوضيح تلك الخاصة.

## إرشادات :

- (1) ينبغي أن يأخذ كل طالب بالفصل عددًا من الصور للمكان الذي يعمل به، ثم يقوم باختيار أفضل ثلاثة من وجهة نظره. ولب الاختيار هو أن تعطي الصور أفضل تخيل للمنظمة.
- (2) يقوم كل طالب بوصف المنظمة التي تظهرها الصور التي اختارها، أي وصف العمل الذي تقوم به، ثم تعرض الصور على باقي الطلاب.
- (3) يقوم باقي الطلاب بتقويم المنظمة التي تظهرها الصور مستخدمين العناصر الآتية ضع دائرة حول العدد الذي يعكس شعورك عن المنظمة التي تظهرها الصور .

غير معروفة	1	2	3	4	5	6	7	معروفة
غير ناجحة	1	2	3	4	5	6	7	ناجحة
لا تشجع فيها الصداقة	1	2	3	4	5	6	7	تشجع فيها الصداقة
غير منتجة	1	2	3	4	5	6	7	منتجة
غير مبتكرة	1	2	3	4	5	6	7	مبتكرة
لا تهتم بالعاملين	1	2	3	4	5	6	7	تهتم بالعاملين
محافظة	1	2	3	4	5	6	7	تقبل على تحمل المخاطر
مغلقة	1	2	3	4	5	6	7	مفتوحة

- (4) قم بإطلاع الطلاب على تقويم كل منهم للصور المعروضة. ثم قارن بين آراء الطلاب الذين أحضروا الصور بآراء الطلاب الذين رأوا الصور في المنظمات موضع التقويم.
- (5) كرر هذه العملية مستخدماً صوراً لمنظمات أخرى.

### أسئلة للمناقشة :

- (1) ما حجم الاتفاق والاختلاف الموجود بين الطلاب بشأن الشركات التي تم تقييمها؟
- (2) بالنسبة لكل مجموعة من الصور ما درجة التطابق بين وصف الطلاب للمنظمات التي عرضت صورها، ووصف الطلاب الذين أخذوا الصور لتلك المنظمات؟ وبلغت أخرى إلى أي مدى عكست الصور ثقافة المنظمة كما يراها من يعملون بها؟
- (3) هل كان الطلاب بصفة عامة أكثر دقة في وصف المنظمات التي يعرفونها بالمقارنة بتلك التي لا يعرفونها؟ إذا كان هذا حقيقة، فما أسباب ذلك في رأيك؟
- (4) هل وجد بين الطلاب اتفاق أكثر بالنسبة للثقافة الشائعة في بعض الصناعات (المؤسسات الصناعية) بالمقارنة بصناعات أخرى (الخدمات مثلاً)؟ إذا كان ذلك حقيقة، فما أسباب ذلك من وجهة نظرك؟

### مصطلحات الفصل الثالث عشر

المستخدمين للتعرف على نوع الثقافة التي تسود في المنظمة. وهو يتحدث عن درجة الصداقة التي تسود بين العاملين في المنظمة وسهولة تكوين الصداقة معهم.

**الثقافة ذات البعدين الأساسيين Double S cube :**  
نظام لتصنيف أربعة أنواع أساسية من الثقافة التنظيمية عن طريق دمج مستوى الصداقة التي تسود بين العاملين مع مستوى فهمهم لرسالة المنظمة وأهدافها مما ينتج عنه ثقافة شبكة العلاقات وثقافة الأجراء،

**الثقافة التنظيمية Organizational Culture :**  
الثقافة التنظيمية عبارة عن: إطار معرفي يتكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة.

**الثقافة الفرعية Subculture :** ثقافة تنتشر في جزء من المنظمة، ولا تسود بين كل العاملين فيها.

**الثقافة العامة Dominant Culture :** الثقافة العامة: تعبر عن شخصية المنظمة وتشجع فيها كلها.

**الصداقة Sociability :** أحد البعدين الأساسيين

الثقافة المتناثرة **Fragmented Culture** : نوع  
من أنواع الثقافة التنظيمية تتسم بانخفاض مستوى  
الصدقة ومستوى فهم العاملين لأهداف المنظمة  
ورسالتها.

الثقافة الطائفية **Communal Culture** : نوع  
من الثقافة التنظيمية تتميز بارتفاع كل من مستوى  
الصدقة وفهم أهداف المنظمة ورسالتها.

الجميل أو التعبيرات التي تحدد المبادئ **State-  
ment of principle** : جمل مكتوبة تصف  
بوضوح المبادئ العقائد التي تقود المنظمة. وتساعد  
هذه الوثائق على تقوية ثقافة المنظمة.

دستور الأخلاق **Code of Ethics** : جمل  
واضحة تعبر عن القيم الأخلاقية للشركة.

الابتكار : هو تطبيق الأفكار الإبداعية بنجاح في  
المنظمة.

والثقافة المتناثرة، والثقافة الطائفية- مع ملاحظة أن  
لكل نوع من هذه الثقافات نواحي إيجابية وأخرى  
سلبية.

فهم أهداف المنظمة ورسالتها **Solidarity** :  
العنصر الثاني الذي يستخدم مع العنصر الأول في  
قياس الثقافة التنظيمية- وهو يتحدث عن درجة  
الفهم المشترك بين العاملين لأهداف المنظمة ورسالة.

ثقافة شبكة العلاقات **Networked Culture** :  
نوع من الثقافة التنظيمية تتسم بارتفاع مستوى  
الصدقة وانخفاض مستوى فهم رسالة المنظمة  
وأهدافها.

ثقافة الأجراء **Mercenary Culture** : نوع  
من الثقافة التنظيمية تتسم بانخفاض مستوى الصدقة  
وارتفاع مستوى فهم العاملين لرسالة المنظمة وأهدافها.

**الجزء السادس**  
**الإجراءات التنظيمية**  
**Organizational Processes**

● **الفصل الرابع عشر**

**هيكلية المنظمات وتصميمها**  
**Organizational Structure and Design**

● **الفصل الخامس عشر**

**التقنية في المنظمات**  
**Technology In Organizations**

● **الفصل السادس عشر**

**إدارة التغيير التنظيمي**  
**التخطيط الاستراتيجي والتطوير التنظيمي**

**Managing Organizational Change:**  
**Strategic Planning and Organizational Development**



## الفصل الرابع عشر

### هيكل المنظمات وتصميمها

#### Organizational Structure and Design

##### أهداف الفصل :

- وصف الهيكل التنظيمي، وكيف يمكن التعرف عليه عن طريق الخريطة التنظيمية.
- شرح الخصائص الرئيسية للهيكل التنظيمي الموضح بالخريطة التنظيمية وبالذات: تدرج السلطة، وتقسيم العمل، ومدى السيطرة، والمقارنة بين التنفيذيين والاستشاريين، ثم اللامركزية.
- وصف المداخل المختلفة للتنظيم خاصة التنظيم وفقاً للوظائف، والمنتجات ومدخل المصفوفات، والمنظمة التي لا حدود للسلطة فيها.
- التمييز بين المداخل التقليدية والحديثة للتنسيق التنظيمي.
- التفرقة بين المنظمات الميكانيكية، والمنظمات الحيوية وفقاً لما جاء بنظرية الظروف الخاصة بتصميم المنظمات، ثم تحديد الظروف التي يكون فيها كل منها مناسباً.
- وصف الأشكال التنظيمية الخمس التي حددها منتزبرج وهي: الهياكل البسيطة والبيروقراطية الميكانيكية، والبيروقراطية المهنية، والهيكل التنظيمي وفقاً للوحدات الاستراتيجية Division Structure، ثم التنظيم الملائم لغرض معين Adhocracy.
- تحديد خصائص شكلين من أشكال تنظيم العلاقات بين المنظمات وهما: التنظيم المختلط Conglomerate والتحالفات الاستراتيجية Strategic Alliances.

##### حالة افتتاحية

شركتنا أميريتيك Ameritech ورائدوم هاوس Radom House توحدان

قوتيهما للعمل في التقنية الحديثة.

أخذاً في الاعتبار ظروف عدم التأكد و المخاطر المصاحبة للدخول في استخدام تقنيات الوسائط

المتعددة في سوق الترفيه المنزلي فلا توجد شركة واحدة تستطيع أن تغامر بتحمل مخاطر دخول هذا السوق وحدها. ومن الشركات المؤثرة في هذا السوق شركة أميريتك التي يبدو أنها تتمتع بمزايا البداية المبكرة بالمقارنة بالشركات الأخرى. وكواحدة من شركات التليفونات الإقليمية الكبرى التي ظهرت نتيجة لتقنية شركة التليفون والتلغراف الأمريكية AT&T فإنها تمتلك قدرًا كبيرًا من الخطوط المصنوعة من النحاس وشبكات الألياف الضوئية في منطقة الوسط الغربي بأمريكا. ومع ذلك فإنه من الواضح أن شركة أميريتك لا تستطيع دخول هذا السوق اعتمادًا على قوتها وحدها. ذلك أن هناك العديد من التقنيات التي لم تصل بعد إلى المستوى المطلوب من الاكتمال، وهي تقنيات تحتاجها الشركة للنجاح في هذا السوق. كما أن هناك العديد من الأسئلة المطروحة حول اهتمامات العملاء في هذا السوق مما يجعل حجم المخاطر أكبر من طاقة أي شركة بما في ذلك أميريتك، ويؤكد ذلك ضرورة التعاون بين الشركات التي ترغب في النجاح في هذا السوق.

وقد أدى فهم هذه الظروف إلى قيام أميريتك بضم المهارات التقنية والأصول التي تملكها إلى مهارات وأصول بعض الشركات التي يمكن أن تتكامل معها في هذا المجال. وقد أحدث تحالف أميريتك وشركة راندوم هاوس - تلك الشركة العملاقة التي تعمل في مجال طباعة الكتب والمجلات. وقد تتساءل لماذا هذا التحالف مع شركة طباعة في الوقت الذي يكون فيه التحالف مع إحدى الشركات العاملة في مجال التقنية المتطورة أكثر قبولاً من الناحية المنطقية؟ والإجابة على هذا التساؤل بسيطة. وهي: أن فائدة امتلاك القدرة على توزيع الترفيه على المنازل باستخدام تقنيات الوسائط المتعددة محدودة ما لم يكن هناك طلب من العملاء على الموضوعات الموزعة. وهذا هو سبب التحالف مع راندوم هاوس. فتلك الشركة تمتلك مجلة نيويورك، وعدداً من أدلة السفر بما فيها الدليل المسمى: فودور Fodor وسلسلة آثرفرومر Arthur Frommer وهي بالتالي قادرة على تقديم عدد كبير من الموضوعات التي يرغب فيها العملاء.

وحتى تاريخ كتابة هذا الكتاب فليس بإمكانك أن تحصل على محتويات إصدارات راندوم هاوس بمنزلك. ذلك أن أميريتك وراندوم هاوس كونا شركة جديدة أطلقا عليها اسم: وورلدوايدسيسستمز World Wide Systems، تطع إلكترونيًا قاعدة معلومات شهيرة تباع أساساً لوكالات السفر. إنها تتضمن معلومات عن 170 موقعاً عالمياً يستطيع وكيل السفر الاتصال بها إما إلكترونياً عن طريق الكمبيوتر أو عن طريق إتصالات تليفونية مجانية.

ويبدو أن نائب رئيس شركة أميريتك للتنمية توماس ثورنتون Thomas Thornton متفائل بأن شركته ستولى زمام القيادة عند إحضار هذه التقنية إلى بيوت العملاء. ومفتاح النجاح في رأيه هو: تطوير التقنية إلى درجة يمكن معها تطوير منتج يستطيع أن يستمر حياً، بالإضافة إلى التزام الإدارة بالمشروع وهذا دائماً هو الوضع بالنسبة لأي منظمة تسير في اتجاه جديد، ولكن هناك شيئاً خاصاً بالنسبة لتلك الحالة، ألا وهو أن تكون لدى رجال الإدارة العليا رغبة في التحرك بسرعة نحو الاستثمارات المطلوبة ولكن عليهم أن يكونوا صبورين بالنسبة لحصول العائد.

وهناك شيان مؤكدان إلى حد ما: الأول أن أميريتك سوف تطور هذه التقنية وتسوقها، ولكنها لن تستطيع وحدها فعل ذلك. والثاني أن الخبراء يقدرون أن هناك مئات إن لم يكن آلاف الشركات مستعدة للاستثمار في هذه التقنية الجديدة. وما أميريتك إلا جزء في هذه الصورة الكبيرة، وبمساعدة راندوم هاوس ستشق الشركة طريقها.



كما توضح الحالة السابقة فإن التنسيق بين الشركات قد يكون ضروريا للنجاح خاصة بالنسبة للمشروعات كبيرة الحجم ذات التقنية المتطورة. وكذلك الأمر بالنسبة للتنسيق بين الأفراد والأقسام الموجودة بنفس المنظمة. ويطرح هذا تساؤلاً عن كيفية تحقيق التنسيق بين العديد من الأقسام التي تؤدي فيها أنشطة المنظمة المختلفة. وحتى تفهم أهمية التنسيق وكيفية القيام به سنمثل المنظمة بمنشار كبير متعدد القطع يستخدم في صناعة الألعاب المسماء: بيوت الألغاز. ذلك أنه لا بد من استخدام عدد من القطع بطريقة محددة بدقة لعمل حفرة معينة. فأجزاء المنشار المختلفة هي أجزاء المنظمة. ولكن في المنظمات لا توجد طريقة واحدة محددة تستخدم للتنسيق بين أجزائها، كما هو الحال بالنسبة للمنشار وأجزائه، بل إن هناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها للتنسيق بين أجزاء المنظمة. وعلى ذلك فإن السؤال الأساسي هو: كيف يمكن دمج وحدات المنظمة معاً بطريقة تجعلها الأفضل تأثيراً؟

وقد قدم العلماء والباحثون في مجال السلوك التنظيمي قدراً جيداً من المعارف بالنسبة للقضية التي أثارها السؤال السابق، وذلك عن طريق دراسة الهيكل التنظيمي بمعنى كيفية ترتيب الأفراد والجماعات ليقوموا بالأعمال المسندة إليهم، وعن طريق دراسة تصميم المنظمات- بمعنى التنسيق بين الأجزاء المكونة للهيكل الذي تم تكوينه عند تجميع الأفراد والجماعات في الأقسام المكونة للمنظمة لتقوم بالمطلوب منها على أفضل وجه. وكما قد تتخيل فإن العثور على أفضل طريقة لبناء هيكل المنظمة والتنسيق بين أجزائها ليس أمراً سهلاً. ونظراً لأن فهم الهيكل التنظيمي وتصميم المنظمات أساس لفهم كيفية عمل تلك المنظمات فإن علماء التنظيم وجهوا جهوداً عظيمة لذلك الموضوع. وسنقوم بدراسة تلك الجهود في هذا الفصل.

وسنبداً بدراسة أسس التنظيم التي يمكن استخلاصها من الخرائط التنظيمية- التي تعتبر مجرد أداة لتوضيح بناء أو هيكل المنظمة. ثم نقوم بعد ذلك بدراسة كيفية مزج تلك العناصر مع بعضها بأفضل الطرق. أي دراسة طرق تصميم المنظمات، وفي النهاية فإننا سنناقش دور التقنية كسبب ونتيجة لتصميم المنظمات، وفي خلال ذلك سنناقش تأثير البيئة على تصميم المنظمات.

### الهيكل التنظيمي: الأبعاد الأساسية للتنظيم

#### Organizational Structure: The Basic Dimensions Of Organizations

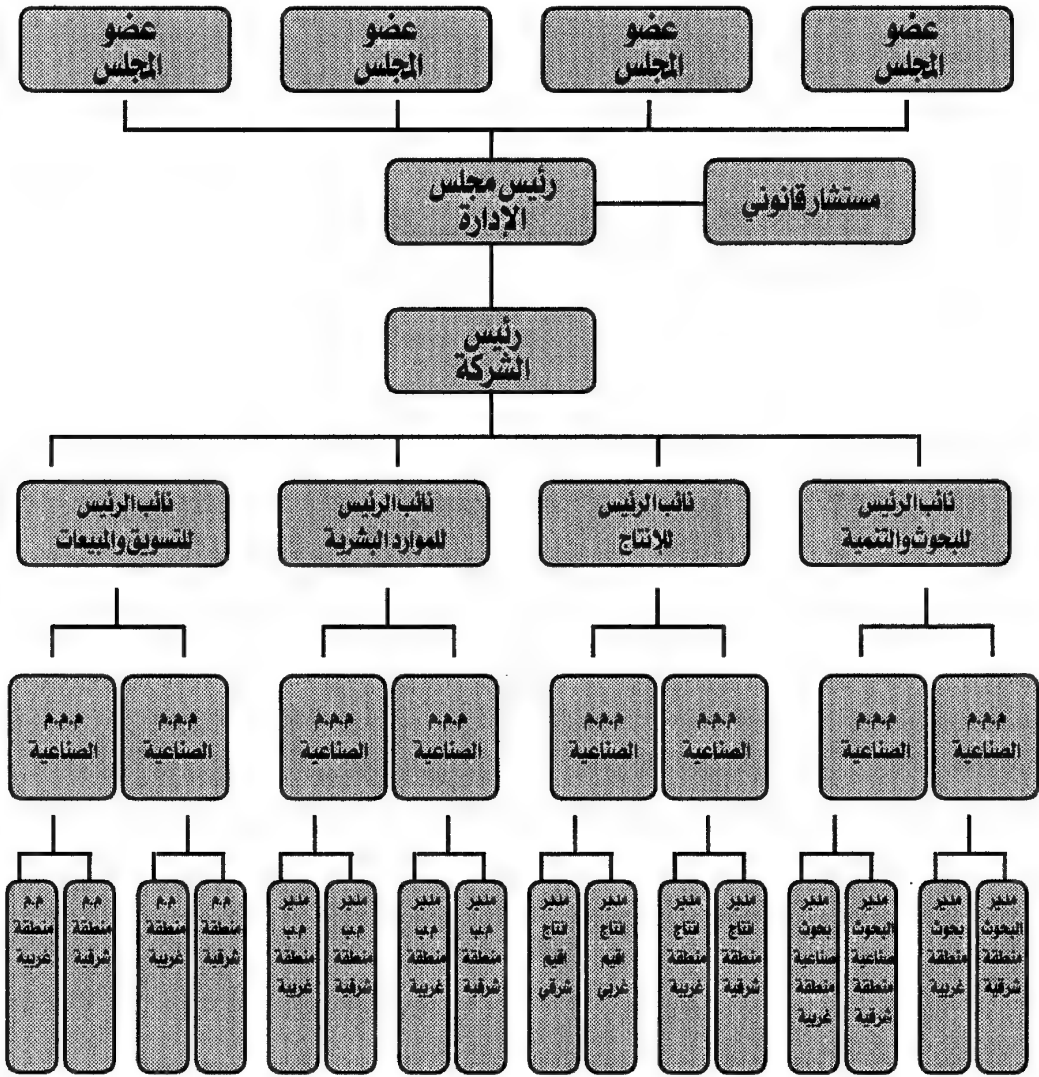
فكر في كيفية بناء بيت بسيط. يبدأ ذلك العمل بوضع إطار خشبي على قواعد خرسانية ثم توضع الجوانب والسقف. وفي داخل ذلك الهيكل يتم وضع النظم الخاصة

بخدمات المياه والكهرباء والتليفونات والغاز والصرف الصحي. وبالمثل فإن جسم الإنسان يتكون من الهيكل العظمي المحاط بعدد من النظم العضوية مثل العضلات والأنسجة التي تخدم وظائف الجسم كالتنفس والهضم... وما إلى ذلك. وبنفس الأسلوب فإن بإمكاننا وصف هيكل المنظمة.

فكر على سبيل المثال في الكلية أو الجامعة التي تنتمي إليها. إن كلاهما مكون من مجموعات مختلفة من العاملين والأقسام التي تؤدي وظائف محددة. وتكرس جهود هؤلاء الأفراد لأداء أعمال مثل التدريس والخدمات المالية وصيانة المباني وغيرها من التسهيلات المادية. ومن الممكن أن نميز في نفس المجموعة بين العديد من الأنشطة والأعمال المتنوعة. فليس من المتوقع على سبيل المثال أن يقوم أستاذ السلوك التنظيمي بتدريس مقرر الأدب الفرنسي في القرن السابع عشر. ومن الممكن أيضاً أن نميز بين الأنشطة التي يؤديها العاملون في المنظمات الأخرى بنفس الأسلوب السابق. وبلغة أخرى فإن المنظمة ليست مجرد تجمع حدث بالصدفة، ولكنه تجمع مقصود هادف لتحقيق أهداف المنظمة. ويشير تعبير الهيكل التنظيمي إلى الشكل الرسمي للعلاقة بين الأفراد والجماعات في مجالات توزيع الأنشطة والسلطات والمسئوليات في المنظمة.

وبلغة محددة فلا يمكن لأي شخص أن يرى هيكل أي منظمة. إنه مفهوم عقلي. ومع ذلك فإن العلاقات بين مختلف التجمعات الوظيفية في أي منظمة يمكن تمثيلها برسم تخطيطي يسمى: الخريطة التنظيمية. وبلغة أخرى فإن من الممكن اعتبار الخريطة التنظيمية تمثيلاً بالرسم لهيكل المنظمة الداخلي. وكما هو متخيل، فإن الخرائط التنظيمية قد تكون أداة مفيدة لتجنب الارتباك بين المنظمات بخصوص العلاقات المتبادلة بين مختلف الأنشطة أو الوظائف. ومن الممكن عن طريق الدراسة المتأنية للخرائط التنظيمية أن نتعرف على بعض العناصر الأساسية للهيكل التنظيمي. ولذلك فستتجه الآن لدراسة خمسة أبعاد أساسية للهيكل التنظيمي التي يمكن التعرف عليها من الخرائط التنظيمية.

فالخرائط التنظيمية تقدم معلومات عن الأنشطة المختلفة التي تؤديها المنظمة، وعن خطوط السلطة الرسمية بين هذه الأنشطة. ويوضح الشكل (1-14) مثلاً جزئياً لمنظمة صناعية مفترضة. ويمثل كل مربع بهذا الشكل وظيفة معينة، كما أن الخطوط التي تصل هذه المربعات ببعضها تمثل خطوط الاتصال الرسمية بين العاملين في هذه الوظائف. وبالنسبة للمتخصصين في دراسة الهيكل التنظيمي فإن هذا الرسم يوضح الكثير من المعلومات الإضافية.



شكل (1-14) الخريطة التنظيمية لشركة صناعية مفترضة

أي خريطة تنظيمية مثل تلك الخريطة تصف بالرسم الوظائف المختلفة التي تؤديها الشركة، وكذلك خطوط السلطة بين الذين يؤدونها

### هيكل السلطة : Hierarchy of Authority

### تدرج السلطة : Up and Down the Organizational Ladder

تقدم الخرائط التنظيمية معلومات عن من يرأس من - أي إلى أي شخص يرفع الشخص تقريره عن العمل الذي يقوم به، أو ما يعرف بهيكل السلطة. وتوضح الخريطة التنظيمية الرئيس الذي يرفع إليه عامل محدد في المستوى الإداري الأدنى تقريره من بين العاملين في المستويات الإدارية العليا. ففي الشكل (1-14) فإن رجال البيع (الموجودين في أسفل الهيكل التنظيمي - الخريطة التنظيمية) يرفعون تقاريرهم إلى مدير المبيعات بالإقليم،

الذي يرفع تقاريره إلى نائب الرئيس للمبيعات، الذي يرفع تقاريره إلى رئيس الشركة، الذي يرفع تقاريره بدوره إلى رئيس مجلس الإدارة الذي يرفع تقاريره إلى مجلس إدارة الشركة. وعندما وضعنا العلاقات السابقة فإننا بدأنا من أسفل الهرم التنظيمي ومضيئنا خلال ذلك الشرح إلى أعلى ذلك الهرم. وفي مثالنا المذكور فإن المنظمة ستة مستويات فقط، ولكن من الممكن أن تضم المنظمة عددًا أكبر من المستويات. وهنا تعرف المنظمات بأن لديها هرمًا طويلاً-عاليًا- للسلطة. كما قد تشمل عدد أقل من المستويات، وهنا يشار إلى هيكلها التنظيمي بأنه هيكل مسطح Flat.

وفي السنوات الحديثة قام الكثير من المنظمات بإعادة هيكلة قوة العمل بها عن طريق جعل العلاقات بينها علاقات مباشرة. وهذا هو روح ما تقوم به الشركات عندما تحاول إعادة التنظيم أو تصغير حجمها Downsize، أو الوصول إلى الحجم الأمثل Rightsize أو التخلص من بعض المستويات الإدارية Delayers أو تخفيض أنشطتها، عن طريق التخلص من بعض المستويات الإدارية الموجودة بالهيكل التنظيمي (وهذا موضوع سنعود إليه في الفصل 16). ومن الملاحظ أن التخلص من العمالة قد ضرب بقوة المستويات الإدارية المتوسطة (انظر الشكل 14-2). وقد جعل إتجاه الشركات لأداء أعمالها عن طريق فرق العمل الحديثة هذه الهياكل الطويلة غير ضرورية (أنظر الفصل السابع). والفرض الأساسي هنا أن أداء الأعمال بواسطة عدد محدود من المستويات يقلل الفاقد، ويمكن العاملين من اتخاذ قرارات أفضل (عن طريق نقل سلطة اتخاذ القرارات إلى القريبين من المشاكل، ويؤدي ذلك إلى تحسين الأرباح.

### تقسيم العمل : تقسيم العمل الذي تؤديه المنظمة

#### Division of Labor: Carving Up the Jobs Done

توضح الخرائط التنظيمية أن الكثير من أنشطة المنظمة قد تم تقسيمها إلى العديد من الوظائف المتخصصة، وهي الإجراءات المعروفة: بتقسيم العمل. وكلما تم تقسيم هذه الأنشطة إلى مزيد من الوظائف، كلما زاد تخصص تلك الوظائف، وكلما ضاق بالتالي نطاق الوظائف المطلوب من العامل القيام بها. ومن الناحية النظرية فإنه كلما قل عدد الوظائف التي يؤديها العامل كلما زاد احتمال أدائها بطريقة أفضل، وبذلك يترك الحرية للآخرين لأداء الأعمال التي يبرعون في أدائها. وإذا أخذنا هذه المفاهيم معاً فإن بإمكاننا أن نقول إن المنظمة تتكون من أفراد يؤدون عددًا من الوظائف المتخصصة. وربما تكون تلك هي أوضح الخصائص التي يمكن فهمها من الخرائط التنظيمية.

وكما قد تتخيل فإن درجة تخصص الوظيفة التي يؤديها العامل تتأثر بحجم المنظمة. وبلغة أخرى فإنه كلما زاد حجم المنظمة كلما زادت فرصة وجود مزيد من التخصص في

العمل. فعلى سبيل المثال فإن هناك فرصة أمام العاملين بوكالة إعلان كبرى فرصة في التخصص في كتابة الرسائل الإعلانية عن السيارات التي تتم باستخدام الراديو والتلفزيون. وبالمقارنة بذلك فإن عاملاً بإحدى وكالات الإعلان الصغرى قد يقوم بكتابة الرسائل الاعلانية، وبالمشاركة في إنجاز بعض الأعمال الفنية للإعلان، ومقابلة العملاء أيضاً. ومن الواضح أنه كلما زاد حجم الشركة، كلما زادت فرصتها في الحصول على مزيد من الكفاءة الناتجة عن استفادتها الكاملة من المتخصصين. وهذا أبرز مزايا التخصص في العمل. وكلما اتجهت المنظمات إلى اتباع فلسفة الحجم الصغير كلما قل تخصص الوظائف الإدارية. فعلى سبيل المثال، فإن شركة جنرال إلكتريك تخلصت من عدد كبير من وظائف الإدارة المتوسطة، ونتيجة لذلك فإن من بقي من المديرين بالشركة يؤدون وظائف إدارية متنوعة، ويؤدي ذلك إلى أن تكون الوظائف التي يقومون بها أقل تخصصاً. ومن الممكن أن ترى هذه العلاقة في الخلاصة الموجودة بالجدول 1-14.

الجدول (1-14) تقسيم العمل : خلاصة

يمكن وصف تقسيم العمل بأنه دقيق أو عام باستخدام الأبعاد الآتية

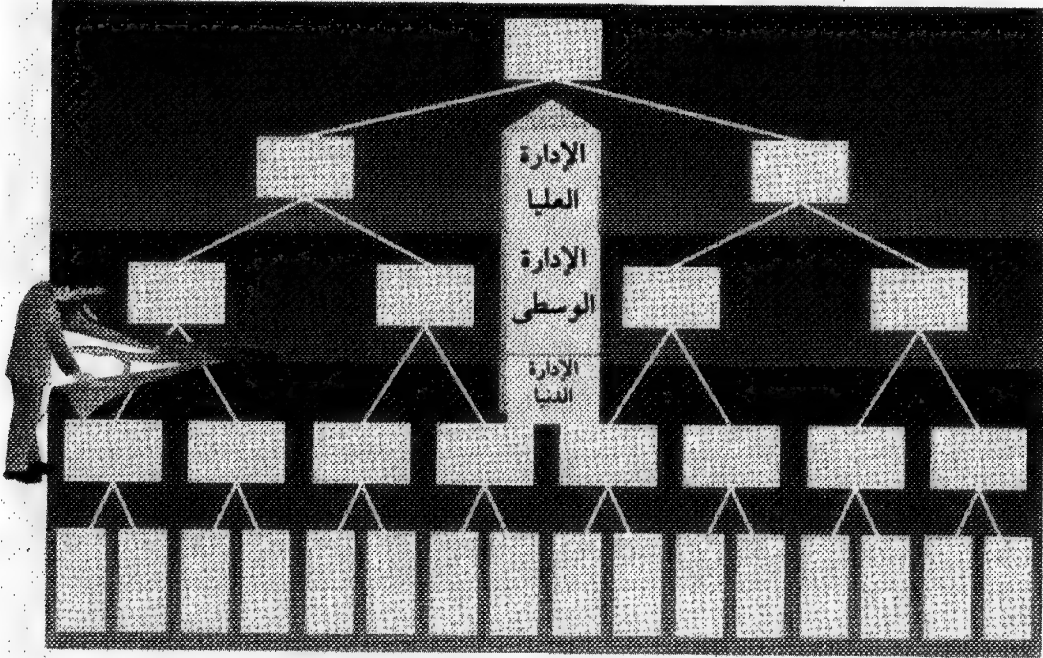
تقسيم العمل		
البعد	عام ( Low )	دقيق (High).
درجة التخصص	الأعمال العامة	أعمال ذات تخصص دقيق
حجم المنظمة	صغير	كبير
الكفاءة الاقتصادية	لا تتصف بالكفاءة	كفاءتها كبيرة

نطاق الرقابة : Span of Control

مدى المسؤولية : Breadth of Responsibility

ما عدد العاملين الذي ينبغي أن يكون المدير مسئولاً عنه؟ ناقش أصحاب النظريات الإدارية، والممارسون منذ العصر الروماني هذا السؤال. وعندما تنظر إلى خريطة تنظيمية فإن عدد المرءوسين الذين يرفعون تقاريرهم رسمياً إلى شخص معين يكون واضحاً، ويشكل هذا العدد نطاق السيطرة الخاص بذلك المدير. ويطلق على المديرين الذين يسيطرون على عدد كبير من المديرين بأن نطاق سيطرتهم واسع. أما هؤلاء المسئولون عن عدد محدود من العاملين فإن نطاق سيطرتهم ضيق. وفي الخريطة التنظيمية الموجودة في الشكل 1-14 فإن رئيس مجلس الإدارة مسئول عن أعمال رئيس الشركة، وهذا يجعل نطاق سيطرته ضيق بالمقارنة برئيس الشركة الذي يتسع نطاق سيطرته ليشمل خمسة أفراد.

وعندما يكون رؤساء الشركات قلقين لعدم سيطرتهم بإحكام على المستويات الدنيا بالمنظمة، فإنهم يعيدون هيكله شركاتهم بحيث يكون كل مدير مسئول عن عدد أقل من الرؤوسين. وقد كان هو ما حدث في أكبر بنك في كندا- رويال بنك Royal Bank حيث اقترحت الإدارة العليا أن يتراوح عدد الفروع التي يشرف كل مدير إقليمي عليها بين 12.7 فرعاً.



#### الشكل (2-14) تسطيح الهيكل التنظيمي : الاتجاه الحديث

هناك اتجاه للتخلص من الإدارة المتوسطة نتيجة لإعادة التنظيم التي تقوم بها الشركات المعاصرة. والنتيجة هو هيكل إداري مسطح يوجد فيه المديرون قريباً من المشاكل التي تتخذ القرارات بشأنها

وعندما يكون نطاق سيطرة المدير واسعاً، فإن المنظمة تتجه لأن تتمتع بهيكل تنظيمي مستو، وعلى العكس من ذلك فإنه عندما يضيق نطاق سيطرة المديرين فإن الهيكل التنظيمي يأخذ شكل هرم مرتفع. ويوضح الشكل (3-14) هذين المفهومين: الهيكل التنظيمي المستوي والهيكل التنظيمي الهرمي. فالرسم الموجود في قمة الشكل يوضح الهيكل الهرمي المرتفع الذي يتميز بالعديد من المستويات الإدارية، وبضيق نطاق السيطرة. وعلى العكس من ذلك فإن الرسم الموجود في أسفل الشكل يوضح الهيكل التنظيمي السطحي المنبسط الذي يتميز بعدد محدود من المستويات الإدارية، وإتساع نطاق سيطرة المديرين. لاحظ أن كلا من التنظيمين يحتوي على نفس عدد الوظائف ولكن هذا العدد موزع بطريقة مختلفة.

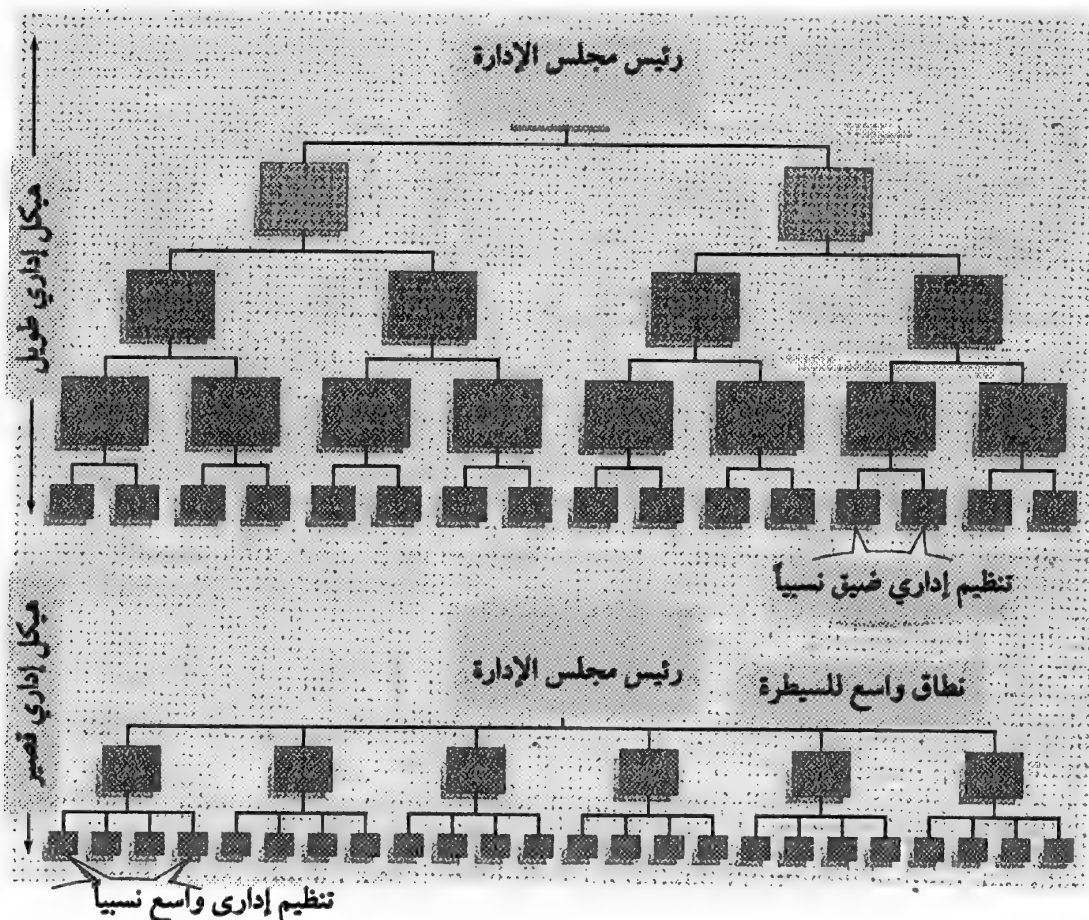
وربما لا توضح الخريطة التنظيمية عدد من يسيطر عليهم المديرين فعلاً - أي نطاق السيطرة الحقيقي. كما أنه قد يكون هناك عدد من العوامل التي لا توضحها الخريطة بطريقة مباشرة. فقد يتحمل المديرون مسئوليات إضافية لا تظهر بالخريطة التنظيمية مثل عضوية اللجان المختلفة. كما أن بعض المرءوسين قد يتطلب رعاية أكبر من الآخرين مثل العاملين الجدد. كذلك فإن درجة الإشراف التي تحتاجها بعض الوظائف قد تزداد كما هو الحال عند إجراء التغيير، وقد تنقص عندما تزداد كفاءة المرءوسين مثلاً. وفي الحقيقة فإنه ليس من السهل تحديد نطاق الإشراف الأمثل الذي ينبغي على المنظمات السعي للوصول إليه. وبدلاً من ذلك فقد يكون من الأفضل التفكير في شكل التنظيم الأنسب لتحقيق هدف معين. فعلى سبيل المثال فإن المشرفين في الوحدات العسكرية يريدون أن يسيطروا بقوة على مرءوسيه، وأن يحصلوا منهم على أداء المطلوب بسرعة ودقة، ولذلك فإن نطاق الإشراف الضيق الذي يؤدي إلى هيكل تنظيمي طويل قد يكون هو التنظيم الأنسب. وعلى العكس من ذلك فإن العاملين بمعمل أبحاث بحاجة إلى تبادل الأفكار، كما أن عملهم يتطلب قليلاً من التوجيه الإداري، ولذلك تميل الهياكل التنظيمية للوحدات العاملة في تلك المجالات إلى أن تكون مسطحة.

#### الوظائف التنفيذية والاستشارية: Line and Staff Positions

##### متخذوا القرارات ومقدموا النصيحة: Decision Makers and Advisers

تفرق الخريطة التنظيمية الموجودة في الشكل (1-14) بين الوظائف التنفيذية والاستشارية. فالعاملون الذين يشغلون وظائف تنفيذية مثل نواب الرئيس والمديرين الآخرين، يتمتعون بسلطة اتخاذ القرارات، أما الآخرون فإن عملهم ببساطة هو تقديم النصيحة. فالمستشار القانوني على سبيل المثال لا يتخذ قرارات، ولكنه يقدم النصيحة والمقترحات للمديرين التنفيذيين. فقد يقترح هؤلاء أن بإمكان الشركة تسمية أحد منتجاتها باسم معين دون أن تكون هناك أي مخالفة للقيود الموجودة بقوانين التأليف والملكية الفكرية. وفي كثير من المنظمات المعاصرة فإنه ينظر إلى مدير إدارة الموارد البشرية على أنه يشغل وظيفة استشارية. نظراً لأنه يقدم خدمات متخصصة في مجالات إجراء الاختبارات والمقابلات الشخصية بالإضافة إلى المعلومات الخاصة بالقوانين الأخيرة في مجال التمييز العنصري. ولكن القرار النهائي الخاص بالاختيار ربما إتخذه كبار المتخصصين، أو الاستشاريين في بعض الحالات.

## الهياكل التنظيمية الطويلة



الشكل (3-14) مقارنة بين الهياكل الإدارية الطويلة والقصيرة

يوجد في الهياكل الطويلة عدد كبير من المستويات الإدارية، ونطاق سيطرة ضيق (عدد قليل من الرؤس) أما الهياكل القصيرة فإن بها عددًا قليلًا من المستويات الإدارية، ونطاق سيطرة واسع، ومن الملاحظ أن بكل منظمة من المنظمات الموضحة هنا 31 موظف، ولكن هياكلها الإدارية مختلفة

والفروق بين التنفيذيين والاستشاريين أشياء عادية، ولكنها قد تكون من أسباب الصراع في المنظمات - بل إنها قد تستخدم عمدًا لتأجيج الصراع بين الفريقين. فعلى سبيل المثال فإنه عندما كان هارولد جرين Harold Green رئيسًا لمجلس إدارة شركة ITT فإن الاستشاريين كانوا يدعون بانتظام الحضور الاجتماعات وتؤدي القرارات التي يتخذها التنفيذيون.

وقد لاحظ علماء النفس أن الاستشاريين يكونون في الغالب أصغر سنًا، ولكنهم أفضل تعليمًا وأكثر ولاءً لتخصصهم المهني منهم إلى المنظمات التي يعملون بها. ولكن المديرين التنفيذيين قد يشعرون بولاء أكبر للمنظمات ليس فقط بسبب تمتعهم بفرصة اتخاذ



القرارات، بل لأنهم يعتبرون أنفسهم جزءاً من المنظمة، وليسوا أصحاب تخصصات مستقلة عنها ترتبط شخصياتهم بالتخصصات التي يتمتعون إليها.

### اللامركزية : تفويض السلطة للمستويات الدنيا

#### Decentralization : Delegating Power Downward

مع تضخم حجم الشركات في النصف الأول من القرن العشرين نقلت الشركات سلطاتها إلى عدد محدود من كبار رجال الإدارة العليا الذين تؤثر قراراتهم على عدد كبير من العاملين بالشركة. وقد كان ألفريد ب. سلون Alfred P. Sloan رئيس شركة جنرال موتورز في العشرينات من القرن الماضي هو صاحب فكرة الإدارة المركزية، بمعنى: المكان الذي يجتمع فيه عدد محدود من كبار المديرين لرسم السياسات العامة للشركة.

وقد اشتملت خطة سلون على تفويض اتخاذ القرارات المتعلقة بالأنشطة اليومية إلى المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي. وبذلك يسمح للعاملين الذين يتأثرون بالقرارات أن يتخذوها بأنفسهم. وتعرف إجراءات تفويض السلطات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في المنظمة: باللامركزية. وهي عكس المركزية التي تعني احتفاظ عدد محدود من كبار المديرين بسلطة اتخاذ القرار في المنظمة.

وفي السنوات الحديثة كان هناك توجه قوي نحو اللامركزية. ونتيجة لذلك فإن الخرائط التنظيمية قد لا يظهر بها عدد كبير من الاستشاريين نظراً لأن سلطة اتخاذ القرارات قد فوضت إلى المستويات الدنيا بالمنظمة. وقد تحرك الكثير من المنظمات باتجاه اللامركزية رغبة في تحسين الأداء وزيادة مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين بها نتيجة لإعطاء العاملين فرصة أكبر في تحمل مسؤولية أعمالهم. وعلى سبيل المثال فإنه قد تم الاستغناء عن آلاف من وظائف الإدارة المتوسطة في شركات ثري إم وشركة AT&T وإيستمان كوداك وجنرال إلكتريك بسبب تحول هذه الشركات إلى اللامركزية.

ومع المزايا السابق ذكرها فلا تعتبر لامركزية السلطة تنظيمًا مثاليًا. فقد يكون لها تأثيراً سلبياً على إنتاجية بعض الوظائف. فكم على سبيل المثال في وظائف إنتاجية مثل وظائف العاملين في خطوط تجميع المنتجات. ففي إحدى الدراسات الكلاسيكية وجد الباحث أن لامركزية السلطة أثرت إيجابياً على وظائف العاملين في معامل البحوث، ولكنها أثرت سلبياً على الوظائف الروتينية مثل العاملين في خطوط الإنتاج. وتعتبر هذه النتائج مقبولة منطقياً نظراً لأن العاملين بمراكز البحوث يحبون الاستقلال الذي تتيحه لهم اللامركزية،

بينما يكون العاملون بخطوط الإنتاج أقل إهتماماً بتحمل مسؤولية القرارات، وربما لا يرغبون في تحمل مثل هذه المسؤولية. وعلى ذلك فإن كثيراً من الشركات المعاصرة التي لها باع طويل في مجالات البحوث والتنمية مثل هيولت بكارد، وانتل وفيلبس ومعامل شركة Bell Labs - AT&T تحولت إلى تصميمات تقوم على قدر أكبر من اللامركزية.

وعلى العكس من ذلك فإنه في ظل ظروف معينة تكون المركزية الشديدة مفيدة في بعض الحالات مثل ما إذا كان هناك عدد محدود من كبار المديرين هم الذين يعرفون الأفضل للمنظمة، فعلى سبيل المثال فإنه خلال كساد عام 1990 فإن رونالد دبليو آلن Ro-nald W. Allen الذي كان يشغل في ذلك الوقت رئيس مجلس إدارة شركة دلتا للطيران كان هو الشخص الوحيد في الشركة الذي يستطيع أن يوافق على إنفاق أي مبلغ يزيد على 5000 \$ ماعدا المبالغ المنفقة على شراء وقود للطائرات. وبهذه الطريقة استطاع التحكم في نفقات الشركة والاحتفاظ بها طافية خلال هذه الفترة الصعبة. وبالرغم من المنافع التي كان من الممكن الحصول عليها نتيجة للتخفيف عن آلن وترك غيره يتولى تلك الأعمال الروتينية، فإنه اعتقد أنه من الضروري له أن يسيطر على القرارات حتى عندما يكون احتمال الخطأ محدوداً. والخلاصة أن هناك احتمال جيد للحصول على مزايا عن طريق إتباع اللامركزية، ولكن من الواجب الابتعاد عن اللامركزية في بعض الظروف (راجع الجدول 2-14).

وتعتبر العناصر الخمسة للهيكل التنظيمية التي ناقشناها حتى الآن هي: هرمية - أو تدرج السلطة، وتقسيم العمل، ونطاق الرقابة، والوظائف التنفيذية والاستشارية، ثم تفويض السلطة - عناصر بناء الهيكل التنظيمي. وعلى ذلك فإن هذه العناصر تمثل الأبعاد الأساسية التي تختلف المنظمات على ضوءها.

### أسس تجميع أوجه النشاط : Departmentalization

تحدثنا حتى الآن عن الخرائط التنظيمية. وعادة تقسم هذه الخرائط المنظمات إلى وحدات طبقاً للوظائف التي تؤدي بالمنظمة - شكل (2-14). وكما سنشرح في هذا المبحث فإن هذا أحد الخيارات المتاحة فقط. ذلك أنه من الممكن تقسيم المنظمات وفقاً للسوق الذي تخدمه أو لمزيج خاص من الوظائف والمنتجات أو الأسواق وهو ما يعرف بتنظيم المصفوفات. وسنقوم الآن بشرح الطرق المختلفة لتقسيم المنظمات إلى وحدات متماسكة - وهذا ما يعرف باللغة الانجليزية Departmentalization.

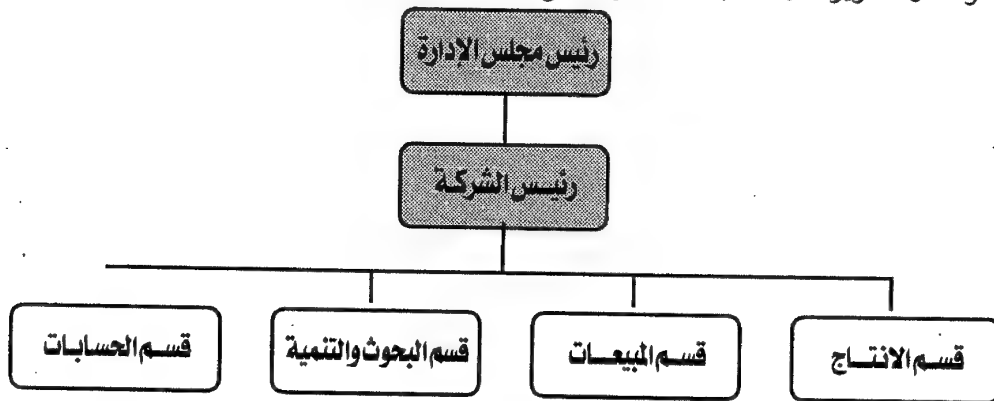
الجدول (14-2) عندما تكون مزايا اللامركزية كبيرة، وعندما تكون محدودة ترتبط المزايا بضعف اللامركزية (مركزية عالية) أو بقوة اللامركزية (ضعف المركزية) في المنظمة

قوة اللامركزية أو ضعف المركزية	ضعف اللامركزية أو قوة المركزية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- قد تسمح بالتخلص من مستويات إدارية، وهذا يساعد على وجود منظمة خالية مما لافائدة فيه Leaner .</li> <li>- توفر فرصة كبيرة لاتخاذ القرار بواسطة أقرب الناس إلى المشكلة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التخلص من المسؤولية الإضافية التي لا يرغب فيها من يؤدون الأعمال اليومية الروتينية.</li> <li>- تسمح باتخاذ القرار بواسطة من يعرفون الصورة العامة للوضع بالشركة.</li> </ul>

### التقسيم الوظيفي : أي التقسيم وفقاً للأنشطة التي تؤدي بالمنظمة.

#### Functional Organizations : Departmentalization by Task

نظراً لأن التقسيم الوظيفي هو الشكل الذي تأخذه المنظمات عند إنشائها، وهو الشكل الذي نفكر فيه عندما نفكر في المنظمات فإن هذا النوع من التقسيم يعتبر التقسيم الأساسي. ويقوم هذا النوع من التنظيم على أساس توزيع العاملين بالمنظمة على الوظائف التي يؤدونها. ويعني ذلك أن العاملين الذين يقومون بنفس العمل يوزعون على نفس القسم. فعلى سبيل المثال فإن شركة صناعية قد يتم تقسيمها إلى وظائف الإنتاج، والمبيعات، والبحوث والتطوير، والحسابات (انظر شكل 14-4).



شكل (14-4) التنظيم الوظيفي لشركة صناعية

في التقسيم الوظيفي يتم تحديد الأقسام وفقاً للوظائف التي تؤدي بالشركة وفي هذا المثال البسيط المفترض فإن الخريطة توضح أربع وظائف وقد تختلف تلك الوظائف في الواقع عما هو موجود بذلك المثال

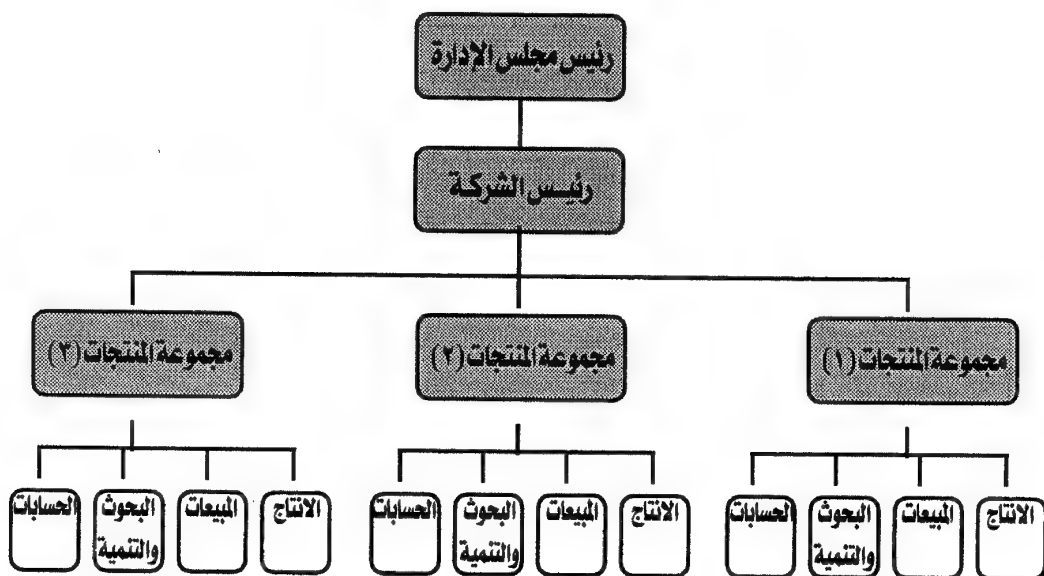
ومن الطبيعي أنه كلما نمت المنظمات وأصبحت أكثر تعقيداً، فإنه يتم إضافة أقسام جديدة أو حذف أقسام كانت قائمة. كذلك فإنه يتم أداء بعض الوظائف مركزياً. وبذلك فإنه من الممكن توفير بعض الموارد نظراً لقلّة تكرار الأعمال التي تؤدي مركزياً، ويؤدي ذلك إلى زيادة كفاءة المنظمة. ويتمتع هذا النوع من التنظيم بوفورات أو اقتصاديات الحجم الكبير، وذلك نتيجة لاستفادة العاملين الذين يؤدون نفس الوظائف بالتسهيلات الموجودة، وعدم تكرار أداء نفس الوظائف، كما أنه يسمح للعاملين بالتخصص، وبذلك يقومون بالأعمال التي يتفوقون في أدائها. والنتيجة هي وجود قوة عمل أعلى مهارة بالمنظمة، ويعتبر هذا ميزة مباشرة للمنظمة.

ولكن هناك بعض العيوب التي تقلص هذه المزايا ولو جزئياً. ويرجع أهم تلك العيوب إلى أن التنظيم الوظيفي يشجع الوحدات المستقلة على تنمية رؤية ضيقة محصورة في مجال عملها، وبذلك نفقد القدرة على التركيز على الأهداف العامة للمنظمة. فعلى سبيل المثال فإن أحد المهندسين في شركة صناعية قد ينظر إلى مشاكل المنظمة من زاوية إنتاج المنتج الذي يعتمد عليه، ولا يعطي أهمية لمؤثرات أساسية أخرى مثل اتجاهات السوق والمنافسة الخارجية... إلخ. وتنتج مثل هذه النظرة الضيقة بدون شك من التخصص الوظيفي.. وهذا نتيجة لرؤية المنظمة بعيون المتخصصين الضيقة. وهناك مشكلة أخرى متصلة بالمشكلة السابقة وهي أن التقسيم الوظيفي لا يشجع على الابتكار، نظراً لأنها توجه جهود العاملين نحو نطاق وظيفي ضيق ولا تشجع التنسيق وتبادل الأفكار بين الوظائف المختلفة بالشركة. ونتيجة لذلك فإن استجابة المنظمات التي تقوم على التنظيم الوظيفي للفرص والتحديات (مثل: الحاجة إلى منتج جديد) تكون بطيئة. والخلاصة أن التنظيم الوظيفي تنظيم منطقي بطبيعته ومفيد في العديد من الحالات، ولكن ذلك لا يعني بأي حال أنه طريقة مثالية لتقسيم المنظمات.

#### التقسيم وفقاً لنوع المنتج: Departmentalization by Type of Output

لا تبقى المنظمات - خاصة الناجحة - ثابتة، بل أنها تتغير باستمرار من حيث الحجم ومجال العمل. وكلما نمت هذه المنظمات منتجات جديدة، وحاولت خدمة عملاء جدد فإنها قد تجد أن التنظيم الوظيفي لم يعد مناسباً لها كما كان في السابق. فعلى سبيل المثال فإنه قد يكون من الصعب على شركة تنتج العديد من المنتجات وتستخدم العديد من الطرق اتباع التقسيم الوظيفي. وبالمثل فإن مراقبة المتطلبات الضريبية على الأنشطة المختلفة مثل: المطاعم، والزراعة، والعقارات، والصناعة قد يكون نوعاً من التحدي لقسم التمويل في شركة كبرى. ولذلك قد تبدأ في اتباع التقسيم وفقاً للمنتجات. ويترتب على هذا النوع

من التنظيم وجود أقسام مستقلة يكون كل منها مسئولاً عن منتج واحد أو مجموعة من المنتجات . وبالشكل ( 5-14 ) مثال هذا النوع من التنظيم .



شكل ( 5-14 ) مثال للتقسيم وفقاً للمنتجات في التنظيم

وفقاً للمنتجات، تنشأ أقسام منفصلة لتحمل أعباء كل منتج أو خط منتجات . ويتضمن كل قسم من هذه الأقسام جميع الأقسام الوظيفية الفرعية للقيام بنشاطه مستقلاً عن باقي المنتجات

وعندما يتم تقسيم العمل بالمنظمة وفقاً للمنتجات فإنه يتم إنشاء أقسام خاصة بكل منتج أو مجموعة منتجات . ويضم كل قسم جميع الموارد التي تحتاجها عمليات تنمية وتصنيع وبيع منتجات ذلك القسم . وتتكون المنظمة نفسها من عدة أقسام رئيسية تعمل مستقلة عن بعضها ويقدم رئيس كل منها تقاريره إلى رجال الإدارة العليا . وقد تقوم الإدارة المركزية ببعض الوظائف خدمة للفروع المختلفة، وذلك مثل الشؤون القانونية، والموارد البشرية . أما بالنسبة للأعمال اليومية فإن القسم الخاص بكل منتج يعمل كشركة مستقلة أو كمرکز تكلفة مستقل كما يقول المحاسبون . ومن أوضح أمثلة هذا التنظيم . تنظيم العمل بشركة جنرال موتورز التي تخصص وحدة مستقلة لكل نوع من أنواع السيارات التي تنتجها مثل شيفورليه، وأولدزموبيك، وبونتياك، وكاديلاك، وبويك، وساتروين، والوحدة الخاصة بالشاحنات GMC ويوجه المديرون في كل وحدة من هذه الوحدات جهودهم لنوع واحد من المنتجات .

ولا يعني هذا أن التنظيم وفقاً للمنتج بدون عيوب . بل أن به بعض المثالب أهمها عدم الاستفادة من اقتصاديات - وفورات - الحجم الكبير نتيجة لتكرار القيام بالوظائف المختلفة في كل وحدة خاصة بكل منتج . فكل وحدة تقوم بأبحاثها، كذلك فإن الحاجة

إلى التسهيلات الغالية، وخدمات المتخصصين المكلفة قد تتكرر في كل وحدة وهذا يزيد تكلفة العمل بالشركة. ومن المشاكل الأخرى التي تواجه المنظمة هي قدرة أقسامها المختلفة على اجتذاب العاملين ذوي القدرات الخاصة، والاستفادة الكاملة من قدراتهم، وذلك نظراً لأن كل قسم منفرد أصغر من القسم الذي يؤدي نفس العمل في حالة تجميع أنشطة المنظمة وفقاً للوظائف مثلاً. أي في حالة وجود قسم واحد للبحوث يخدم كل وحدات الشركة مثلاً. كذلك فإن من عيوب هذا التقسيم قلة عدد الفرص المتاحة لكل عامل لتنمية مستقبله الوظيفي لانهيار ذلك في الفرص المتاحة في القسم الذي يعمل به بدلاً من الشركة ككل. ونتيجة لذلك فقد لا تستطيع الشركة الاحتفاظ بالعمالة ذات القدرات الخاصة، بل إنها قد لا تستطيع اجتذابها منذ البداية. وفي النهاية فإن التنسيق بين المنتجات أو خطوط الإنتاج قد يكون مشكلة كبيرة. وفي الحقيقة فإنه في الحالات الشاذة فإن النشاط الذي يقوم به أحد الأقسام قد يكون له تأثير عكسي على قسم أو أقسام أخرى.

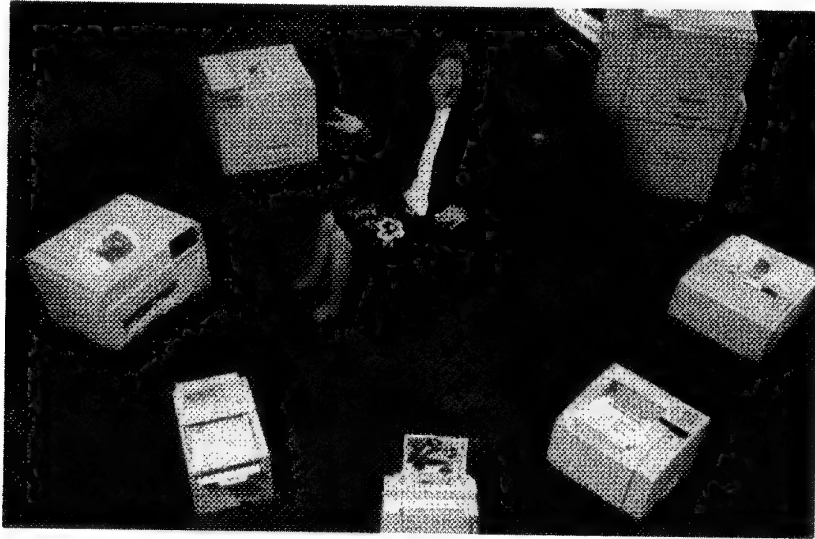
ومن الأمثلة الجلية في هذا المجال ما حدث في شركة هيولت بكارد. إحدى الشركات الأمريكية الضخمة في مجال الكومبيوتر والطابعات، ومعدات الاختبارات العلمية (شكل 14-6). فخلال تاريخ الشركة الطويل اتبعت الشركة طريقة التقسيم وفقاً للمنتجات، وبذلك فإنها مكونة من أقسام صغيرة نسبياً، ولكنها ذات استقلال كامل، يهتم كل منها بإنتاج وبيع منتجات محددة. ومع نمو الشركة وتعدد أنشطتها وجدت نفسها في وضع غير مقبول؛ فرجال البيع من الأقسام المختلفة قد يحاولون بيع خطوط منتجات مختلفة قد تستخدم لأداء نفس الوظيفة لنفس العملاء. وحتى تغلب الإدارة على هذه المشكلة فقد قررت إعادة تنظيم الشركة على أساس السوق الذي تتم خدمته - العملاء الصناعيون ومعامل البحوث، والعملاء التجاريون مثلاً. وباختصار فقد تحولت الشركة من التقسيم وفقاً للمنتجات إلى التقسيم وفقاً للعملاء، أو السوق. ومن المبكر الآن القطع بأن نتائج هذا التغيير كانت إيجابية بالمستوى الذي توقعته الإدارة العليا، ولكن النتائج الأولية مبشرة.

وبوضح هذا المثال أن هناك بعض التعديلات التي قد يتم إدخالها على المفهوم الأساسي للتقسيم وفقاً للسوق. فقد يتم إنشاء وحدات مستقلة وفقاً للأقاليم الجغرافية أو وفقاً لنوع العملاء بدلاً من التقسيم وفقاً للمنتجات المختلفة. فعلى سبيل المثال فإن إحدى متاجر السلسلة قد تقسم أنشطتها وفقاً للأقاليم الجغرافية، فتتسبىء وحدة في نيويورك، وأخرى في ولاية كاليفورنيا، أو على أساس العملاء مثل وحدة التجزئة بمدينة بلومنجديل Bloomington وأخرى بنفس المدينة لأوامر الشراء التي تأتي عن طريق البريد. وبالمثل فإن شركة كبرى لبيع الشرائط المسجلة - التي قد تكون هي نفسها إحدى وحدات شركة كبرى للترفيه - قد تنشئ عدة أقسام مستقلة - لكل منها علامته التجارية الخاصة به. بحيث يقوم كل منها بتوقيع عقود الغناء، وإنتاج التسجيلات والترويج لها بين عملاء السوق الذي يهتم

بها مثل سوق الأطفال، والأغاني الشعبية... الخ، وإذا استخدمت الشركة هذا الأسلوب لتقسيم أنشطتها، فإنها قد تعطي الفنانين نفس المستوى من الانتباه الذي يتوقعونه من الشركات الصغرى، وتعطيهم في نفس الوقت مزايا التخصص واقتصاديات الحجم الكبير الذي يتوقعونه من التعامل مع شركة كبرى. وبصرف النظر عن الأساس الدقيق الذي قام عليه تقسيم العمل بالمنظمة، فإن الأساس المنطقي لا يتغير ألا وهو تقسيم النشاط بالمنظمة بطريقة تزيد مستوى كفاءتها.

#### قضايا عالمية:

قبل أن تبيع شركة بينسي كولا، وحدتها الخاصة بالأكل، فقد نظمت مطاعمها وفقاً للأقاليم الجغرافية. وقد تولى بعض رجال الإدارة نشاط الشركة بأمريكا وتولت مجموعة أخرى أنشطتها خارج أمريكا.



شكل (14-6) أقامت هبوليت بكارد تنظيمها على أساس قطاعات السوق المختلفة

فبدلاً من التنظيم وفقاً للمنتجات، حققت الشركة نجاحاً عندما أقامت تنظيمها على أساس قطاعات السوق. ويعني ذلك أن هناك أقساماً مسؤولة عن السلع التي تباع للعملاء (كوميوتر، طابعات مثلاً) وآخر مسئول عن إحتياجات الشركات، وثالث عن المعدات العلمية

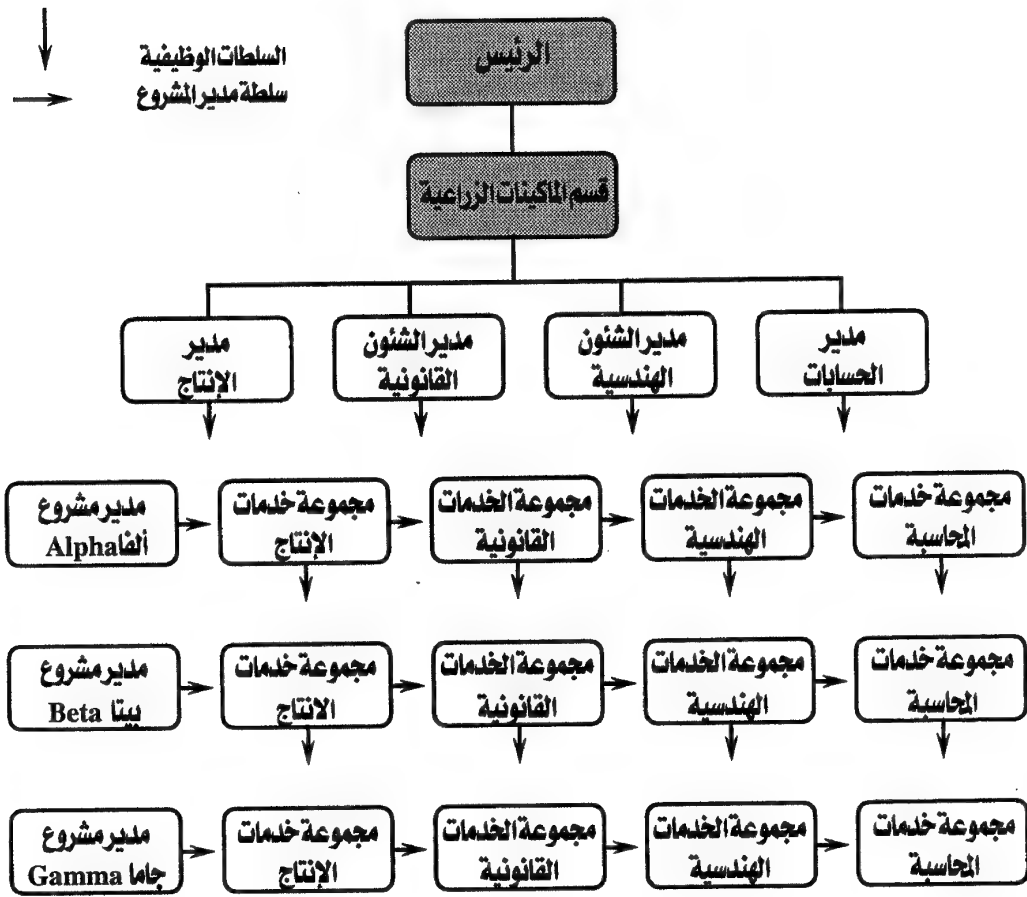
#### تنظيم المصفوفات : Matrix Organizations

#### التقسيم على أساس الوظائف والمنتجات .

#### Departmentalization by Function and product

عندما نشأت صناعة الفضاء الأمريكية طلبت الحكومة الأمريكية من كل شركة تحصل على عقد حكومي أن تعين مديراً للمشروع الذي تعمل به لصالح الحكومة؛ وذلك بهدف تحديد المسئول مباشرة أمام الحكومة عن تحقيق التقدم المطلوب. واستجابة لطلب الحكومة

فإن مجموعة ت. آر. دبليو TRW Systems عينت رئيساً لكل مشروع - وهو شخص يتقاسم السلطة مع رؤساء الأقسام الوظيفية المختلفة. وقد نما هذا التنظيم المؤقت إلى ما يعرف اليوم باسم تنظيم المصفوفات وهو ذلك التنظيم الذي يرفع فيه العمال تقاريرهم إلى كل من المديرين الوظيفيين، وإلى مدير المشروع. وبعبارة أخرى فإن مجموعة ت. آر. دبليو طورت نظاماً معقداً دمجت فيه التقسيم الوظيفي مع التقسيم وفقاً للمنتجات. وفي السنوات الحديثة استخدم العديد من الشركات مثل سيتي بنك City Bank، وليبرتي ميوتشوال إنشورانس Liberty Mutual Insurance. وحتى تفهم هذا النوع من التنظيم جيداً فإن عليك أن تراجع الخريطة التنظيمية الموجودة في الشكل 7-14.



شكل (7-14) تنظيم المصفوفات:

في تنظيم المصفوفات يوضع الهيكل المبني على أساس المنتجات فوق الهيكل الوظيفي الأساسي ويترتب على ذلك وجود نظام سلطة مزدوج يرفع فيه بعض المديرين تقاريرهم إلى رئيسين: مدير المشروع (المنتج)، والمدير الوظيفي (أو مدير القسم)



وطبقاً لتنظيم المصفوفات فإن للعاملين بالمنظمة نوعين من الرؤساء، وبلغة تقنية فإنهم عليهم سلطة مزدوجة. إحداهما : السلطة الوظيفية التي أشير إليها بالأسهم الرأسية في الشكل (7-14). وبكلمات أخرى، فإنها تدار عن طريق نائب رئيس يتحمل الأعباء الوظيفية المختلفة. والسلطة الأخرى : يتمتع بها مدير المشروع وأشير إليها بالأسهم الأفقية في الشكل (7-14)، وهو يوازي مدير المنتج أو خط المنتجات.

ويتضمن تنظيم المصفوفات ثلاثة قواعد أساسية هي : القاعدة الأولى أن هناك قائداً في القمة يملك سلطة فوق كل من مديري المشروعات (المنتجات)، ومديري السلطات الوظيفية. ومهمة هذا الشخص هي تحسین مستوى التنسيق بين مديري المشروعات والمديرين الوظيفيين، وأن يحتفظ بتوازن القوة بينهما. والقاعدة الثانية : هي أن هناك مديري المصفوفات، وهم الناس الذين يرأسون الوظائف والمشروعات، ولا يملك أياً من هؤلاء المديرين سلطة كاملة على المرءوسين، ولذلك فإن عليهم أن يعملوا للتأكد من أن جهودهم تتنجز معاً ولا يعارض بعضها البعض الآخر. وبالإضافة إلى ما سبق فإنهم لابد أن يتفقوا على قضايا مثل الترقية وزيادة المرتبات بالنسبة لمن يقعون تحت رئاستهم المشتركة، وفي النهاية فإن هناك نوعين من المديرين. ويعني ذلك أن على العاملين أن يرفعوا تقاريرهم إلى مديري الوظائف ومديري المشروعات أو المنتجات، وأن يحاولوا الموازنة بين طلباتهم.

ولا تستخدم كل الشركات تنظيم المصفوفات دائماً. ولكنها تستخدم هذا التنظيم بطريقة مؤقتة أو جزئية. فعندما يكون تصميم المصفوفات مؤقتاً فإن المشروعات تمزج بالوظائف حتى ينتهي العمل بالمشروع. وعلى العكس من ذلك حالة التنظيم المصفوفي الدائم الذي يستمر فيه تشكيل فرق المشروع بعد انتهاء المشروعات التي يقوم بها مشروعاً بعد آخر. ويطلق على التنظيم الأخير اصطلاحاً : المصفوفات كاملة النمو التي يستمر فيها وجود مديري الوظائف والمنتجات أو خطوط المنتجات مع تمتعهما بنفس مستوى القوة (السلطة).

وقد استخدمت شركة داو كورنينج Dow Corning تنظيم المصفوفات لمدة تزيد عن 20 عاماً وتنظيمها بذلك مثلاً جيداً للمصفوفات كاملة النمو. وفي هذه الشركة فإن كل موظف يرفع تقريره إلى رئيس القسم الوظيفي الذي جاء منه، كما يشارك أيضاً في تصميم وتشغيل المشروع الذي عين فيه (أي : المنتج أو خط المنتجات الذي يشارك في إنتاجه). ونظراً لأن للعاملين في ظل هذا التنظيم اثنان من الرؤساء، فلا بد أن يتمتعوا بقدر كاف من الحرية يمكنهم من تحقيق أهدافهم. وكما قد تتخيل فإنهم بحاجة إلى العمل في جو تتوفر فيه المرونة والتنسيق الجيد والانفتاح والثقة. وهذا يجعلنا نقول : أنه قد لا يكون مناسباً للعديد من المنظمات.

ومن الممكن أن تقبل الشركات على استخدام هذا النوع من التنظيم إذا توفر عدد من الشروط. ومن هذه الشروط: العمل في بيئة تتسم بالتعدد وعدم التأكد (مثل تلك التي تتغير بسرعة). وعندما تكون المنظمات بحاجة إلى الاستفادة باقتصاديات الحجم الكبير عند استخدامها لمواردها الأساسية. وبالتحديد فإن هذا التنظيم يستخدم بواسطة الشركات ذات الحجم المتوسط التي لديها العديد من خطوط المنتجات التي لا تمتلك الموارد الكافية لتصبح وحدات تشغيل مستقلة بذاتها. وفي ظل هذه الظروف فإن هذا التنظيم يوفر قدرًا كافيًا من الحلول الوسط. ومن الشركات التي استخدمت هذا النوع من التنظيم -ولو على سبيل التجربة- شركات ت. آر. دبليو، وسيتي بنك، وليبرتي ميوتشوال إنشورانس. وقد ذكرنا في مناقشتنا السابقة بعض المزايا الأساسية لهذا النوع من التنظيم. وأولها: أن يوفر المرونة اللازمة للاستفادة من الموارد البشرية بالشركة. فمن الممكن أن يعين العاملون بأحد الأقسام الوظيفية في أحد المشروعات عندما تظهر الحاجة إلى ذلك، ومن الممكن أن يرجعوا إلى عملهم الأساسي عندما ينتهي العمل بالمشروع. وثاني مزايا تنظيم المصفوفات: أنه يقدم للشركات متوسطة الحجم وسائل غير مكلفة للاستجابة لبيئة متغيرة غير مستقرة. وثالث تلك المزايا: أن هذا التنظيم يحسن مستوى الاتصالات بين المديرين، وبالتأكيد فإنه يجبر هؤلاء المديرين على إجراء المناقشات والاتفاق على الكثير من القضايا.

وتشمل مساوئ هذا التنظيم الإحباط والإجهاد الذين يتعرض لهما المديرون الذين يقع عليهم عبء تقديم التقارير إلى نوعين من الرئاسات. والخطورة هنا أن نظم السلطة - السلطة الوظيفية - سوف تكون أقوى أثرًا من النوع الآخر من السلطة - سلطة مدير المشروع. كذلك فإن من الصعب توفر قدر عالٍ من التعاون بين العاملين في ظل هذا النوع من التنظيم. وعندما تضطر الشركات إلى بسط مدى مواردها المالية والبشرية لمواجهة التحديات الموجودة في البيئة الخارجية، وعندما تريد الاستفادة من الفرص المتاحة، فإن تصميم المصفوفات يمكن أن يلعب دورًا مفيدًا.

### الاتجاهات الحديثة: ما الذي تفعله الشركات المعاصرة:

#### التنظيم الأفقي: هيكلية المنظمات وفقًا لإجراءات العمل:

إذا تحقق ما يتوقعه الخبراء، فإن منظمات المستقبل سوف تنظم هياكلها الإدارية وفقًا لطريقة جديدة تتضمن أكثر من إجراء تعديلات لا براءة فيها على الخرائط التنظيمية للشركة. وتسمى هذه الطريقة التنظيم الأفقي *Horizontal Organization* وقد أيد هذا النوع من التنظيم -الذي نماء مجموعة من خبراء شركة ماكيتزي للاستشارات والبحوث الإدارية- عدد كبير من الخبراء الذين اعتبروه أول بديل حقيقي يتميز بالقوة للتنظيم الوظيفي.

وروح هذا التنظيم بسيط، ذلك أنه بدلاً من بناء هيكل المنظمة وفقًا للطريقة الهرمية التقليدية التي يترتب عليها وجود سلسلة طويلة من الأفراد أو الجماعات الذين يؤدون أجزاءً من عمل المنظمة (مثل قيام جماعة ببيع الاعلانات، وأخرى بتخطيط الحملات الاعلانية، وثالثة بإنتاج الاعلانات... إلخ) فإن التنظيم الأفقي يقوم على وجود هيكل تنظيمي مسطح. ويتم وفقًا للتنظيم

الأفقي ترتيب عدد من فرق العمل التي تدير نفسها (الفصل السابع) بطريقة متوازية على أن يقوم كل فريق بأداء عدد من إجراءات العمل بالشركة. ففي مثال الإعلانات السابق فإن أحد فرق الإعلانات الذي يتكون من أفراد ذوي مهارات مختلفة، يكون مسئولاً عن كل الأعمال السابقة.

والأساس هنا أن تتم هيكلية المنظمات على أساس إجراءات العمل وليس على أساس النشاط الذي يتم أدائه، كما أن أهداف الأداء تؤسس على احتياجات العملاء (تخفيض السعر، تحسين جودة الخدمات على سبيل المثال). وفور تحديد الإجراءات الأساسية التي تؤدي للوفاء باحتياجات العملاء، (مثل الحصول على أوامر العملاء، وتنمية المنتجات الجديدة)، فإنها تصبح الأجزاء الرئيسية للمنظمة - بدلاً من المكونات التقليدية مثل الإنتاج والتسويق.

ووفقاً لرأي ميكائيل هامر *Michael Hammer* فإن الوظائف الإدارية العليا في المستقبل لن تحدد حول تجمع من العاملين مثل مدير قسم المبيعات، ولكنها ستكون حول مجموعات من الإجراءات مثل نائب الرئيس الخاص بوصول المنتجات أو الخدمات إلى العملاء. وقد تضم المبيعات، والنقل، والفواتير. وفي المستقبل لن تكون هناك خرائط تنظيمية مقسمة إلى مربعات بل ستكون هناك خرائط عمل مقسمة إلى أجزاء. وطبقاً لهذا التنظيم فإنه من الممكن تخيل الشركة ممدودة على جانبها وأجزاءها مرتبة وفقاً لإجراءات العمل بها. وقد ذكر المتحمس لهذا النوع من التنظيم لورانس بوسيدي *Lawrance Bossidy* رئيس مجلس إدارة شركة أليديسجنال *Allied Signal* أنه قد يكون بكل شركة ستة أنشطة رئيسية، وأنه سيتم تنظيم الشركات حول هذه الأنشطة. وأن مديري هذه الأنشطة سيكونون قادة الشركة (26). وقد تشمل هذه الأنشطة في شركة صناعية: تنمية المنتجات الجديدة، وحركة المواد، ودورة توزيع المنتجات والفواتير. وسوف يتحرك الأفراد بالانضمام إلى فرق العمل والخروج منها إلى فرق أخرى باستمرار. وستعتمد الشركات إلى سحب الأفراد وضمهم إلى فرق العمل اعتماداً على دليل المهارات الأساسية الموجودة بالشركة. وسيكون بالشركة خبراء لتقديم المشورة لمن يحتاجها.

والتنظيم الأفقي يعتبر حقيقة واقعة الآن في شركات مثل شركة *AT&T* (في نشاطها الخاص بشبكات الاتصال)، وإيستمان كيميكال (أحد أجزاء شركة كوداك)، وهو لامارك كاردز *Hallmark Cards*، وشركة زيروكس. خذ على سبيل المثال مصنع شركة جنرال اليكتريك في بيامون *Bayer-mon* بورتوريكو. ويضم هذا المصنع 172 عاملاً يتقاضون أجرهم وفقاً لنظام ساعات العمل، بالإضافة إلى خمسة عشر مستشاراً يقدمون النصيحة لمن يحتاجه من العاملين بالمصنع، ويرأسهم كلهم مدير واحد. ويعمل هذا المصنع في إنتاج معدات حماية محطات الطاقة من الصواعق الجوية. ولا يوجد بهذا المصنع مشرفون، ولا قوة معاونة، كما أن قوة العمل به تعتبر نصف قوة العمل التي توجد في المصانع التقليدية. وقوة العمل الموجودة بيامون موزعة على فرق عمل يتكون كل منها من عشرة من العمالة ذوي المهارات المتعددة الذين يستطيعون القيام بأعمال مثل إرسال واستقبال البضائع، والعمل على خطوط الإنتاج... إلخ. ويقوم الفريق بكل الأنشطة المطلوبة لإنجاز العمل - أي أنه يعتمد على نفسه ولا ينتظر خدمات أحد. بل إن المستشارين يقدمون النصيحة متى طلب منهم فقط، ولا يندمجون بالعمل ضمن أي فريق.

ومازلنا بحاجة إلى دراسات علمية لتقييم أداء الشركات المنظمة وفقاً للتنظيم الأفقي، ولكن الشركات التي استخدمته مقتنعة بتأثيره الجيد. بل أن أحد كبار المستشارين بشركة ماكينزي المشهورة يرى أن هذا النوع من التنظيم يساعد الشركات على تخفيض تكاليفها بما يقرب من الثلث، ثم مضى هذا المستشار قائلًا: إن بعض العملاء قد حقق نتائج أفضل من ذلك. هل سيحل التنظيم الأفقي محل التنظيم التقليدي الهرمي؟ سيجيب الزمن على ذلك التساؤل. ولكن يبدو أن من تحولوا إلى هذا التنظيم سعداء بذلك.

## التصميم التنظيمي: التنسيق بين عناصر الهيكل التنظيمي.

### Organizational Design: Coordinating the Structural Elements of Organizations

بدأنا هذا الفصل بتشبيه هيكل المنظمة بهيكل المنزل. وسنوسع مجال التمثيل الآن ليضم مفهوم تصميم المنظمة. وكما هو الحال عند تصميم المنزل حيث يتم دمج عناصره المختلفة بطرق معينة، فإننا نقوم عند تصميم المنظمة بدمج عناصرها المختلفة بطرق خاصة. وطبقاً لذلك فإن تصميم المنظمة يعني إجراء التنسيق بين عناصر الهيكل التنظيمي للمنظمات باستخدام أنسب أساليب التنسيق.

وكما قد تتخيل فإن هذا ليس عملاً سهلاً. فقد نصف على سبيل المثال بعض الخيارات التي تبدو منطقية وواضحة، ولكن التطبيق الواقعي يظهر عكس ذلك. كذلك فإن بعض المنظمات التي تم تصميمها بدقة تحتاج إلى تغيير تصميمها في نقطة زمنية معينة لتتوافق مع التطور التقني، ومع الضغوط السياسية، والحوادث التي تقع فيها... إلخ. وربما تم تغيير تصميم المنظمة لتحسين كفاءتها التشغيلية، مثال ذلك: ما وعد به أحد رؤساء الولايات المتحدة من أنه سيخفض حجم بيروقراطية الحكومة المركزية الضخم. والنقطة التي نود إبرازها هنا هي: أنه نظراً لأن المنظمة تعمل في عالم متغير، فلا بد أن يكون تصميمها أهلاً للتغيير. ويعني ذلك أن المنظمات الجامدة أو ذات التصميم السيئ لن تستطيع الحياة في ذلك العالم المتغير. وإذا أقيمت نظرة على ذلك العدد الكبير من البنوك وشركات الطيران التي خرجت من النشاط لأنها لم تستطع التأقلم مع تخفيف القوانين والقواعد الحكومية التي كانت مفروضة على مزاوله تلك الأنشطة، أو لم تستطع التأقلم مع التحولات الاقتصادية فإنك تحصل على فكرة جيدة عن النتائج النهائية للتصميم السيئ للمنظمات.

### المداخل القديمة والحديثة للتصميم: Classical and Neoclassical Approaches

#### التساؤل الخاص بأفضل أنواع التصميم: The Quest for the One Best Design

لم يكن أصحاب النظريات المبكرة في مجال تصميم المنظمات على علم بحاجة المنظمات إلى المرونة ولذلك اجتهدوا في البحث عن أفضل طريقة لتصميم المنظمات أما اليوم فإننا على علم بضرورة قدرة التصميم على التأقلم مع الظروف الاجتماعية والبيئية، ولكن أصحاب النظريات في بداية ومتصف القرن العشرين كانوا يبحثون عن التصميم الذي يمكن استخدامه في جميع المنظمات الموجودة في جميع أرجاء العالم (التصميم العالمي).

وقد وصفنا في الفصل الأول جهود علماء التنظيم مثل ماكس ويبر، وفريدريك تايلور

وهنري فايول . وقد اعتقد هؤلاء العلماء أن المنظمات الجيدة تتمتع بهياكل تنظيم رسمية، وقواعد عمل واضحة، وبتخصص العمل، وبأعمال روتينية إلى حد كبير وبيئة عمل لا تتأثر بالأشخاص. وقد أطلق ويبر على هذا النوع من المنظمات: "المنظمات البيروقراطية". وقد واجهت هذه النظرية حالة من عدم الاقتناع والرضا نظراً لأنها لا تكتثر باحتياجات البشر، كما أنها لا تتلاءم مع ظروف البيئة المتغيرة. ولسوء الحظ فإن الشكل الأمثل للمنظمة لا يأخذ في الاعتبار ظروف الواقع الموجود حول المنظمة - على الأقل طبقاً لرأي ويبر. ومن الواضح أن التنظيم المثالي ليس بالضرورة موجوداً بالواقع.

وتأثراً بالظروف السابقة، وإستجابة لتطلعات من قاموا بدراسات هاوثورن؛ فإن المدخل التقليدي أخلى الطريق لمدخل آخر أكثر اهتماماً بالعلاقات الإنسانية. وقد حاول علماء هذا المدخل من أمثال دوجلاس ماكجروجر Douglas McGregor وكريس أرجريز Cris Argyris ورينسر ليكارت Rensis Likert أن يحسنوا المدخل التقليدي ولذلك سمي مدخلهم: بالمدخل التقليدي الحديث Neoclassical Organizational Theory . ويجادل أصحاب المدخل الأخير بأن التأثير الاقتصادي ليس هو الهدف الوحيد للمنظمات الصناعية. ومن وجهة نظرهم فإن رضا العاملين من الأهداف الهامة للمنظمة أيضاً.

وبالتحديد فإن ماكجروجر اعترض على الهيكل التنظيمي الصارم المفروض بواسطة بيروقراطية ويبر نظراً لأن هذا الهيكل بنى على افتراضات سلبية حول العاملين- فلا طموح لديهم، كما أنهم لن يعملوا إلا تحت ظروف القسر كما ورد في نظرية X<sup>(27)</sup>. وقد عبر أرجريز عن أفكار مماثلة. حيث ذكر: أن العاملين يرغبون في تحقيق النجاح عن طريق العمل، وأنهم يرغبون في تحقيق الرضاء الوظيفي عن طريق السلوك المستول - نظرية Y وبالتحديد فإنه يرى أن سيطرة المديرين المحكمة على المنظمة يحول بين العاملين وبين إشباع حاجاتهم الأساسية للتعبير عن أنفسهم، والقيام بأعمالهم بنجاح. ويؤدي عدم رضا العاملين إلى تركهم للخدمة، وانخفاض كفاءتهم الإنتاجية من وجهة نظر أرجريز.

ويشارك ليكارت ماكجروجر وأرجريز وجهة نظرهما، ويرى أنه من الممكن تحسين أداء المنظمات عن تحسين شعور العاملين بقيمتهم الذاتية وقيمتهم للمنظمة، وليس عن طريق السيطرة على سلوكهم.

ويرى ليكارت أن المنظمة المؤثرة هي التي يتاح للعاملين فيها فرصة جيدة للمشاركة في صنع قرارات العمل بها. ويطلق ليكارت على هذه المنظمات "منظمات النظام الرابع". ويرى ليكارت أن السماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات ينمي إحساس العاملين بقيمتهم مما يحفزهم لتحقيق النجاح. ويطلق ليكارت على المنظمات التي لا تسمح للعاملين بالمشاركة السابقة: "منظمات النظام الأول". وهي المنظمات التقليدية التي تتركز

السلطات فيها في يد قلة من رجال الإدارة العليا الذين يخبرون العاملين في المستويات الدنيا بما ينبغي عليهم عمله. ويطلق ليكارت على المنظمات التي تقع في المسافة بين النظامين المتطرفين: الأول والرابع السابقين: "منظمات النظامين الثاني والثالث".

وعلاقة المداخل التقليدية الحديثة بتصميم المنظمات واضحة. فالمدخل التقليدي يقوم على أن الهيكل التنظيمي للمنظمات يكون ثابتاً وهرمياً طويلاً، ومبنيًا على أساس نطاق الإشراف الضيق مما يسمح للمديرين بالمتابعة الدقيقة للعاملين. أما المدخل التقليدي الحديث فإنه يدعو إلى بناء هياكل تنظيمية مسطحة (تخفيض مستوى سيطرة المديرين على العاملين)، وإلى درجة عالية من اللامركزية (مما يعني تشجيع العاملين على اتخاذ قراراتهم بأنفسهم). وبالتأكيد فإن مراعاة مثل تلك الخصائص التنظيمية يخدم الفلسفة الأساسية التي قام عليها المدخل التقليدي الحديث.

وقد تعرض المدخل التقليدي الحديث لنفس الاتهام الذي تعرض له المدخل التقليدي، وهو البحث عن أفضل طريقة لتصميم المنظمات. ومع أن مزايا الهياكل السطحية واللامركزية عديدة، فإن الادعاء بأن ذلك يمثل مدخلاً عالمياً صالحاً لكل المنظمات ادعاء ساذج. ونتيجة لهذا الانتقاد فإن المداخل الأكثر حداثة لتصميم الوظائف لا تحاول البحث عن أفضل طريقة، أو عن طريقة تصلح لكل المنظمات، بل أنها تبحث عن المداخل التي تكون أكثر ملاءمة للظروف المختلفة والبيئة التي تعمل فيها المنظمات.

### المدخل الموقفي : The Contingency Approach

#### التصميم وفقاً لظروف البيئة: Design According to Environmental Conditions

تقع الفكرة التي تدعى أن أفضل تصميم للمنظمة يعتمد على طبيعة البيئة التي تعمل فيها المنظمة في قلب مدخل الظروف الحديث الخاص بتصميم المنظمات. وسنستخدم هنا تعبير الظروف بنفس المعنى الذي استخدمناه عند شرحنا لموضوع القيادة. ولكننا بدلاً من البحث عن أفضل مدخل قيادي يناسب ظروفًا محددة، فإننا سنحاول البحث عن أفضل تصميم للمنظمة في ظل ظروف بيئية معينة تعمل فيها المنظمة.

**علاقة البيئة الخارجية بتصميم المنظمة.** لقد افترض على نطاق واسع أن التصميم التنظيمي المناسب يعتمد على البيئة الخارجية للمنظمة. وبصفة عامة فإن البيئة الخارجية تعني: جميع القوى التي يجب على المنظمة أن تتعامل معها بطريقة جيدة إذا كان لها أن تستمر في النشاط. وتشمل هذه القوى: ظروف العمل العامة (مثل: الظروف الاقتصادية والجغرافية، والموارد القومية) بالإضافة إلى ظروف العمل الخاصة التي تعمل في ظلها المنظمة مثل: المنافسين، والعملاء، وقوة العمل والموردين.

وسنوضح ما أجملناه سلفاً ببعض الأمثلة: يعمل أحد البنوك في بيئة تتحكم فيها الظروف الاقتصادية العامة مثل معدل الفائدة، والقيود الحكومية. كما أن لظروف العمل الخاصة مثل خدمات البنوك الأخرى كأنواع الحسابات، وساعات الخدمات وإمكان حصول العملاء على معلومات عن حساباتهم بالتليفون أو الكمبيوتر واحتياجات مجموعات العملاء مثل تمكن العملاء من عمل الودائع المباشرة، ومدى توفر العمالة المدربة - أي: العمالة المناسبة لوظائف المستوى الأول، وتوفر الموردين مثل: موردي مكائن الصرف الآلي ومعدات الرقابة. ومن الممكن الحصول على أمثلة مشابهة في مجالات العمل الأخرى. فكر علي سبيل المثال في القوى الموجودة في البيئة التي تعمل فيها شركات الطيران، وشركات الكمبيوتر والسيارات. أنه من السهل التعرف على خصائص البيئة التي تعمل فيها هذه الشركات- تلك العوامل التي يجب أخذها في الحسبان عندما نفكر في تصميم الشركات المذكورة.

### قضايا عالمية :

يختلف التدخل الحكومي كعنصر من عناصر البيئة الخارجية من دولة لأخرى. وعادة ما يشتكي رجال الأعمال الأمريكيين من القيود الحكومية التي يجب عليهم إتباعها، ولكن التدخل الحكومي في الدول الأخرى يكون أكبر مما هو في أمريكا. وهناك شركتان من شركات صناعة السيارات في أوروبا مملوكة جزئياً لحكومات الدول الموجودة فيها تلك الشركات. هاتان الشركتان هما شركتي فيات في إيطاليا، وشركة رينو في فرنسا.

وهناك العديد من خصائص البيئة التي يجب أخذها في الحسبان عند تصميم المنظمة. ولكن هناك دراسة قديمة تمدنا ببعض الإرشادات المفيدة. وفي هذه الدراسة أجرى العلماء مقابلات مع بعض المديرين الذين يعملون في 20 شركة من الشركات البريطانية بهدف تحديد العلاقة الأنشطة الإدارية والبيئة الخارجية. وحتى يتعرفوا على تلك العلاقة فقد ميزوا بين الشركات التي تعمل في بيئة ثابتة. أي: لا تتغير، وبين الشركات التي تعمل في بيئة متغيرة - غير مستقرة. فعلى سبيل المثال فإن شركة تنتج الحرير الصناعي تعمل في بيئة ثابتة، بمعنى أنه يمكن التنبؤ بما يحدث فيها. فالناس يؤدون نفس الوظائف بنفس الأسلوب منذ مدة طويلة، كما أن لدى هذه المنظمة خطوط سلطة محددة بدقة مما يساعدها على إنجاز أعمالها. وعلى العكس من ذلك فإن شركة جديدة لتنمية الإليكترونات تعمل في بيئة سريعة التغير. فظروف العمل بها تتغير من يوم لآخر، كما أن الوظائف فيها غير محددة بدقة، وبالإضافة إلى ذلك فلا يوجد هيكل تنظيمي واضح بهذه الشركة.

وقد لاحظ الباحث أنه من الممكن وصف العديد من المنظمات التي درسوها بطريقة ملائمة للبيئة. فعلى سبيل المثال فإنه عندما تكون البيئة مستقرة فإنه يكون من الممكن

للعاملين تكرار نفس العمل كثيراً، وهذا يسمح لهم بأداء وظائف معينة في التخصص. أما في البيئة سريعة التغير فإن هناك العديد من الأعمال التي ينبغي القيام بها ولا يمكن بالتالي تحقيق التخصص الوظيفي. ومن الواضح أن لاستقرار بيئة العمل علاقة قوية بشكل الهيكل التنظيمي. وقد استنتج هؤلاء الباحثون أنه يوجد مدخلان للإدارة، وأن هذين المدخلين هما: التنظيم التنظيم الميكانيكي، والتنظيم العضوي.

**التنظيمات الميكانيكية والحيوية: Mechanistic And Organic Organizations** أو التصميم المناسب للبيئة المستقرة، والتصميم المناسب للبيئة غير المستقرة. إذا كان قد سبق لك العمل بأحد مطاعم شركة ماكدونالدز فمن المحتمل أن تكون على علم بضرورة تنميط كل خطوة من خطوات العمل الأساسية. فعلى سبيل المثال فإن كرتونات البطاطس المقلية يجب أن تخزن بحيث تكون بعيدة عن الحائط بمقدار 5 سم، وبين كل صندوق وآخر 2.5 سم. أما صناعة تلك البطاطس فإنها قضية أخرى. إنها تتم على 19 خطوة موضحة بفيلم تدريبي يشاهده العامل الجديد. وهذه الإجراءات واحدة سواء تمت صناعة البطاطس في إيداهو بأمريكا أو بموسكو في روسيا. ويعتبر هذا مثال جيد للأعمال عالية الميكنة. ومن الممكن أن تكون المنظمات ميكانيكية عندما تكون الظروف ثابتة. ومع أن صناعة الوجبات السريعة قد طرأ عليها تغيير عظيم في السنوات الأخيرة: نتيجة لتقديم الوجبات الصحية، والتنافس على الأسعار... إلخ. فإن صناعة البطاطس في ماكدونالدز لم يطرأ عليها أي تغيير. ومفتاح استخدام التصميم الميكانيكي هو الثبات. وعلى ذلك فإنه إذا اتصفت البيئة بالثبات، فإن التنظيم الميكانيكي يتميز بالكفاءة العالية.

وتعتبر البيئة ثابتة عندما يكون من المتوقع أن يوجد قدر محدود من التغير أو لا يوجد إطلاقاً أي تغيير في المنتج أو طلب السوق أو التقنية. هل سبق لك رؤية زجاجة المحلول الكحولي المستخرج من قشور الشجيرات التي تنبت في أمريكا الشمالية وتزهر في الشتاء- ذلك المحلول المستخدم في تطهير الجلد حول الجروح الذي تنتجه شركة E.E. Dickinson منذ عام 1866 بنفس الأسلوب وتعبئة في زجاجات من نفس الشكل منذ ذلك التاريخ- من المؤكد أن هذه الشركة تعمل في بيئة مستقرة جداً. وكما ذكرنا سلفاً: فإن الاستقرار يعطي الشركة رفاهة الاستفادة بتخصص العمل، ذلك أنه بدون وجود التغير السريع يكون من السهل أن يتخصص العامل في أداء عمل محدد. ولكن عندما يكون تجنب التغير غير ممكن، فإن التخصص يكون غير عملي.

ومن الممكن وصف التنظيم الميكانيكي باستخدام عدد من الطرق جدول (14-3). ومع أن التنظيم الميكانيكي يسمح بالتخصص إلا أنه يفرض عدداً من القيود. فالسلطة محصورة في عدد قليل من رجال الإدارة العليا الذين يعطون مرءوسيهام أوامر مباشرة. ومرة أخرى



نقول ان التصميم التنظيمي الميكانيكي يكون مناسباً في ظل الظروف التي تتسم فيها البيئة الخارجية بالاستقرار وعدم التغير .

جدول (3-14) مقارنة التصميم الميكانيكي بالتصميم الحيوي : خلاصة

يختلف التصميم الوظيفي عن التصميم الحيوي من عدة زوايا مذكورة هنا . والأبعاد المذكورة هنا تمثل التطرف في ذلك المجال ؛ وبالتالي فإن من الممكن أن تكون المنظمة ميكانيكية أو عضوية إلى حد ما . .

البعد	الهيكـل	
	حيوي	ميكانيكي
- الاستقرار	- التغير متوقع.	- التغير غير متوقع.
- التخصص	- الأغلبية غير متخصصة.	- يوجد العديد من المتخصصين.
- القواعد الرسمية	- هنا قدر كبير من المرونة.	- هناك قواعد جامدة.
- السلطة	- موزعة ومنتشرة خلال المنظمة.	- مركزة في عدد محدود بالقمة

فكر الآن في صناعة التقنية المتطورة مثل : صناعات الكمبيوتر والفضاء ، والكيمياء الحيوية . فبيئة تلك الصناعات متغيرة باستمرار . وفي الحقيقة فإن هذه الصناعات تتجه إلى التغير بسرعة لدرجة أنه إذا ظهرت طريقة جديدة للتشغيل فإنه تبدو الحاجة إلى التغير واضحة ، ويبدو أن هناك أسباباً أخرى بجانب التقنية تؤدي إلى سرعة تغير البيئة ، ذلك أن الصناعات التي يجب عليها الاستجابة إلى القوانين الحكومية المتغيرة بسرعة تعيش في نفس البيئة المضطربة . فعلى سبيل المثال فإن الرعاية الصحية تعرضت للاضطراب عندما صدرت قوانين صحية جديدة ، كذلك فإن صناعة القوى التي تستخدم فيها الطاقة النووية تعرضت للاضطراب عندما صدرت القوانين الحكومية التي تحدد العديد من المعايير التي يجب الوفاء بها في هذا المجال . كذلك فإن صناعة السيارات التي عاشت في بيئة مستقرة لفترة طويلة تعرضت للاضطراب عندما قوى ساعد صناعة السيارات الأجنبية على ذلك السوق . ولسوء الحظ فإنه نظراً لأن صناعة السيارات الأمريكية كانت تتبع تصميماً ميكانيكياً إلى درجة كبيرة ، فإن تصميم هذه الشركات لم يستطع أن يتبنى بسرعة التغير المطلوب للصناعات العضوية .

ومن الممكن أن يوصف الشكل الكامل للتنظيم العضوي عن طريق عدة أبعاد (انظر جدول 3-14) . فدرجة التخصص الوظيفي منخفضة في هذا النوع من التصميم ، وعلى العكس من ذلك فإن العمالة المطلوبة لذلك النوع من التنظيم تتصف بالمعارف المتعددة . وبالإضافة إلى ذلك فإن الإدارة العليا تستخدم قدراً محدوداً من السلطة . وبدلاً من ذلك

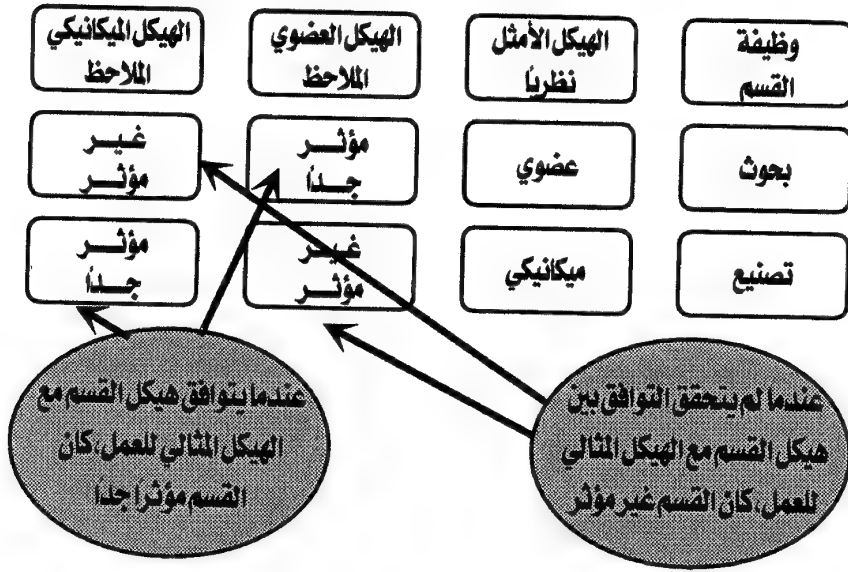
فإن المطلوب هو السيطرة الذاتية والتركيز على التنسيق بين الزملاء في العمل. ويعنى ذلك أن القرارات تصنع في بيئة ديمقراطية وبأسلوب مشاركة إدارية. ومن الملاحظ أن التنظيم الميكانيكي والتنظيم العضوي الذين وصفناهما هنا يعتبران شكلان مثاليان. ومن الواجب النظر إلى الفروق بين التنظيم الميكانيكي والعضوي على أنهما نقطتان على طرفي خط متصل وليس خيارين منفصلين. ومن المؤكد أنه من الممكن وصف إحدى المنظمات بأنها ميكانيكية أو عضوية نسبياً، أي بالمقارنة بمنظمة أخرى، ولكن ربما يكون من غير الممكن تسكين إحدى المنظمات في إحدى نهايتي الخط المتصل.

### قضايا عالمية:

نظراً لأن العمال السويديين مطالبون قانوناً أن يشاركوا في صنع القرارات المؤثرة عليهم أثناء العمل؛ فإن المنظمات في هذه الدولة تميل إلى أن تكون منظمات عضوية أكثر من كونها منظمات ميكانيكية.

وفي النهاية: فإن البحوث قد أيدت الفكرة القائلة: بأن درجة تأثير المنظمة ترتبط بدرجة ملاءمة هيكل المنظمة (ميكانيكي - عضوي) للبيئة التي تعمل فيها المنظمة (بيئة مستقرة أو مضطربة). وقد قومت إحدى الدراسات الكلاسيكية أربع أقسام في إحدى الشركات الكبرى، أثنان منهما يقومان بصناعة الحاويات (بيئة مستقرة نسبياً)، بينما يعمل القسمان الآخران في بحوث الاتصالات (بيئة غير مستقرة نسبياً). وقد تم وصف أحد الأقسام من كل مجموعة بأنه أفضل من الآخر. وقد وصف القسم الأفضل أداءً ضمن القسمين اللذين يقومان بتصنيع الحاويات بأن تصميمه ميكانيكي إلى حد كبير (تم توصيف وتحديد القواعد والواجبات بدقة). وبالمقارنة بذلك فإن القسم الأفضل أداءً في مجال بحوث الاتصالات فقد تم تصميم هيكله الإداري في صورة تصميم عضوي إلى حد كبير (تركت القواعد والواجبات دون تحديد دقيق). وبالإضافة إلى ذلك فإن الأقسام الأقل أداءً تم تصميمها بطريقة مخالفة لما هو موجود في القسمين الأفضل أداءً: فقد صُمم القسم الأقل نجاحاً في صناعة الحاويات على أساس عضوي، أما القسم الأقل أداءً في مجال بحوث الاتصالات فقد صمم بطريقة ميكانيكية (شكل 14-8).

وقد أكدت هذه الدراسات أن الأقسام الإدارية كانت أفضل أداءً عندما تَوَافَقَ تصميمها مع ظروف البيئة التي تعمل فيها. وتقع الفكرة الخاصة «بتحديد التصميم الأفضل لهيكل المنظمة في ظل ظروف معينة» في قلب الاتجاهات الحديثة لتصميم الهياكل التنظيمية للشركات - وهو مدخل الظروف. فبدلاً من تحديد أي أنواع الهياكل التنظيمية هو الأفضل، فإن مدخل الظروف يحدد متى يكون كل تصميم أكثر تأثيراً.



شكل (14-8) التصميم الميكانيكي ونوع الصناعة: مفتاح التأثير:

في إحدى الدراسات التقليدية قام الباحثون بتقويم أداء أربعة أقسام إدارية في إحدى الشركات الكبرى، وقد كانت أفضل الوحدات أداء هي الوحدات التي تلاءمت فيها طريقة تصميم هيكل القسم مع نوع المجهود المطلوب أدائه (بمعنى: تنظيم عضوي لبحوث الاتصالات، وتنظيم ميكانيكي للأعمال الصناعية).

### إطار منتزج : Mintzberg's Framework

#### خمس أشكال تنظيمية : Five Organizational Forms

رغم أن التمييز بين التنظيم الميكانيكي والحيوي هام إلا أنه ليس محدداً بدقة في توصيف الطريقة التي ينبغي أن تصمم المنظمات وفقاً لها. وقد قام هنري منتزج بسد تلك الثغرة عن طريق بحثه ونظرياته في مجال التنظيم. وبالتحديد فقد ادعى أن المنظمات مكونة من خمسة عناصر أساسية - أو خمس مجموعات من الأفراد - قد يسيطر أي منها على العناصر الأخرى. ويحدد العامل المسيطر التنظيم المناسب لتلك الظروف. والعناصر الخمسة الأساسية هي :

- **العمالة الأساسية Operating Core** ويقصد بها: العمالة التي تؤدي الأعمال الأساسية المرتبطة بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة للعملاء. ومن أمثلة تلك العمالة: المدرسون في المدارس، والطباخون والنادلون في المطاعم.
- **أعلى نقطة إستراتيجية The Strategic Apex** ويقصد بذلك: رجال الإدارة العليا المسؤولين عن توجيه المنظمة، ومن أمثلة هؤلاء: أصحاب الشركات الصغيرة، ومديرو العموم لمراكز توزيع السيارات... إلخ.
- **مديرو الإدارات المتوسطة The Middle Line** والمقصود بهم: المديرون الذين ينقلون المعلومات بين الإدارة العليا - أعلى نقطة إستراتيجية بالشركة - وبين العمالة الأساسية.

ومن أمثلة هؤلاء: مدير المبيعات الاقليمي (الذي يصل الإدارة العليا برجال البيع، ورؤساء الأقسام في الكليات الذين يعملون كوسطاء بين عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس).

- **مجموعة الأخصائيين The Technostructure** أي مجموعة المتخصصين المسؤولين عن تنميط خصائص الشركة المختلفة. ومن أمثلتهم المحاسبون والمراجعون ومحللو نظم الكمبيوتر.

- **الموظفين المعاوين The Support Staff** والمقصود بهم: مجموعة الموظفين الذين يقدمون الخدمات غير المباشرة للمنظمة، ومن أمثلتهم المستشارون ومحامو الشركة: ما التصميمات التنظيمية الأكثر تناسباً مع الظروف التي تسود فيها هذه المجموعات الخمسة؟

حدد منتزبرج خمسة أنواع من التصميمات هي: الهياكل البسيطة، والبيروقراطية الميكانيكية، والبيروقراطية المهنية، والتصميم وفقاً للوحدات الإستراتيجية Division، والتصميم الملائم لغرض معين Adhocracy (انظر الجدول 4-14). وسنوضح هذه الأنواع فيما يلي:

- **الهيكل البسيط Simple Structure**: تخيل أنك افتتحت متجرًا للأشياء القديمة Antiques، وأنت وظفت عدداً من العاملين ليعاونوك. وأن لديك تنظيمًا بسيطاً غير رسمي يملك فيه شخص واحد حق اتخاذ القرار. لاحظ أنه يوجد في هذه المنظمة قدر محدود من التخصص، أو العلاقات الرسمية وأن الشكل العام للمنظمة أنها تنظيم عضوي، وأن هيكلها سطحي، وأن السلطة فيها محصورة في شخص واحد- صاحب المتجر. مثل هذه المنظمة البسيطة بطبيعتها التي تتركز السلطة فيها في أعلى نقطة إستراتيجية تتمتع في رأي منتزبرج بتصميم أو هيكل تنظيمي بسيط. وباستطاعة المنظمات ذات الهيكل البسيط أن تستجيب بسرعة لظروف المنظمة، كما أنها تتصف بالمرونة الشديدة. فعلى سبيل المثال فإن باستطاعة مالك أحد المطاعم أن يغير قائمة المأكولات التي يقدمها لعملائه لتلائم التغير في مذاق العملاء كلما شعر بالحاجة إلى ذلك دون استشارة واحدة. وفي النهاية: فإن نجاح أو فشل ذلك النوع من المنظمات مرتبط بحكمة وصحة الشخص الذي يتحمل أعباء المنظمة. ولذلك فلا غرابة في حجم المخاطرة التي يتسم بها هذا النوع من التنظيم.

- **البيروقراطية الميكانيكية Machine Bureaucracy** إذا كنت قد خدمت في قسم السيارات بالولاية التي تقيم فيها فربما قد وجدته قسمًا ضخماً به عدد كبير من قواعد وإجراءات العمل. فالعمل عالي التخصص (فأحد الأشخاص يفحص النظر، وشخص آخر يكمل

طلبات التسجيل)، كما أن اتخاذ القرار مركز في القمة. ذلك أنه لا بد من الحصول على تصريح من المدير لأداء أي شيء غير متوقع. وتتمتع بيئة العمل هذه بالاستقرار، كما أنها ليست بحاجة إلى التغيير. كما أن القوة فيها تتركز في مجموعة من الأخصائيين. ويعرف هذا النوع من المؤسسات بالمنظمات البيروقراطية الميكانيكية. ولا بد أن يكون هؤلاء البيروقراطيون ذوي كفاءة عالية في الأعمال النمطية، ولكن العاملين معهم يعتبرونهم عمالين ومجردين من العلاقات الإنسانية.

جدول (14-4) خلاصة للأشكال التنظيمية الخمس التي حددها منتزج

ميز منتزج بين خمسة أنواع من تصميم الهياكل التنظيمية. يمكن أن يوجد في أي منظمة تسيطر عليها مجموعة معينة.

التصميم	الوصف	المجموعة المسيطرة	مثال
- الهيكل البسيط.	- بسيط، غير رسمي، مركزية السلطة في شخص واحد.	- أعلى مجموعة استراتيجية	- المنظمات الشخصية الصغيرة
- البيروقراطية الميكانيكية	- معقدة جداً، بيئة رسمية مع خطوط سلطة واضحة.	- مجموعة من الإخصائيين.	- المكاتب الحكومية
- بيروقراطية الأخصائيين.	- معقد، تتركز سلطة اتخاذ القرار في مجموعة من الأخصائيين.	- العمالة الأساسية.	- الجامعة
- التصميم وفقاً للوحدات الاستراتيجية.	- الضخامة، منظمات رسمية مع وجود عدد من الأقسام المنفصلة.	- رجال الإدارة الوسطى	- شركة جنرال موتورز
- التصميم الملائم لغرض محدد	- بسيط، غير رسمي مع لامركزية السلطة.	- العمالة المعاونة.	- الشركات التي تنمي برامج الكمبيوتر

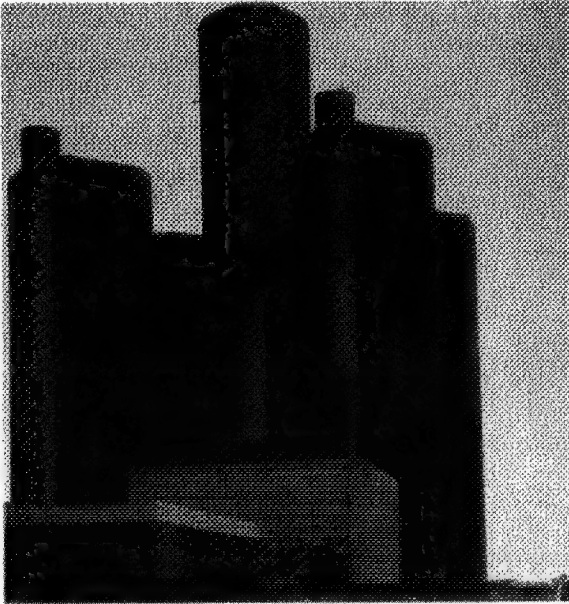
- **بيروقراطية الإخصائيين Professional Bureacracy** افترض أنك طبيب بأحد المستشفيات الحكومية الكبرى، افترض أيضاً أنك إخصائي مدرب تدريباً جيداً ولديك خبرة عالية في مجال تخصصك، ولذلك فإنك لست بحاجة إلى موافقة شخص آخر لإجراء بعض التحاليل والاختبارات الطبية- أي أنك تتخذ القرارات وقت الحاجة إليها. وفي نفس الوقت فإن البيئة التي تعمل فيها بيئة رسمية جداً (هناك العديد من القواعد والقوانين التي يجب إتباعها). وبالطبع فإنك لا تعمل وحدك بالمستشفى. وأنت بحاجة إلى خدمات المتخصصين الآخرين، مثل: الممرضات، والعاملين الفنيين بالمعامل. وتحتفظ المنظمات التي تتوفر فيها تلك الخصائص، ومنه: الجامعات وشركات الاستشارات الإدارية الكبرى والمكاتب العامة، بالسلطة لدى العمالة الأساسية ويطلق عليها بيروقراطية الإخصائيين. ومن الممكن أن تكون هذه المنظمات مؤثرة جداً لأنها تسمح

للعاملين باقتسام خبراتهم المتميزة مع الآخرين. ولكن عندما يصبح هؤلاء الإخصائيون محصورين في مجالهم المهني فإنهم يفشلون في رؤية الصورة العامة، مما يؤدي إلى أخطاء كبيرة وإلى صراع بين العاملين.

- **التصميم وفقاً للوحدات الاستراتيجية Divisional Structure** عندما تفكر في منظمات كبرى مثل: شركات جنرال موتورز و IBM وديوبونت، وزيروكس فإن الصورة التي تقفز إلى ذهنك تكون أقرب ما يكون إلى ما وصفه منتزبرج بالتصميم وفقاً للوحدات الاستراتيجية Divisional Structure. وأساس هذا التنظيم وجود وحدات مستقلة، يقوم بالتنسيق بينها رئاسة مركزية عامة (يقوم الهيكل مثلاً على أساس المنتجات). ونظراً لأن هذه الوحدات مستقلة (مثلاً فإن العامل في وحدة بويك لا يستأذن آخر في وحدة شيفروليه لأداء عمله) فإن مديري تلك الوحدات (الذين سماهم منتزبرج: مديري الإدارات الوسطى، يتمتعون بقدر كبير من السيطرة على وحداتهم. ويمنع هذا التنظيم رجال الإدارة العليا من التفكير في الأعمال اليومية، وبذلك يتيح لهم الفرصة للتفكير في القرارات الاستراتيجية الكبرى، وفي نفس الوقت فإن الشركات المنظمة وفقاً لذلك النوع من التصميم تتصف بتكرار الأعمال (على سبيل المثال فإنه يوجد بكل وحدة إدارة متابعة إجراءات إنجاز أوامر الشراء أو البيع). وتعتبر شركة جنرال موتورز مثلاً تقليدياً لهذا التصميم نظراً لأنها اتبعته لمدة 70 سنة تقريباً. ومع أن الشركة مرت بالتغيرات العديدة خلال تلك الفترة ومنها إضافة وحدة سيارات ساترن - Saturn - فإنها مازالت تحتفظ بنفس الهيكل القديم.

- **التصميم المناسب لظروف محددة Adhocracy** تخيل أنك قد حصلت على وظيفة في شركة صغيرة لبرامج الكومبيوتر بعد تخرجك من الجامعة وحصولك على درجة جامعية في علوم الحاسب الآلي. وبالمقارنة بأصدقائك الذين يعملون في شركة محاسبة كبرى فإن حياتك العملية تتسم بأنها رسمية. فأنت تعمل عضواً في فريق مسئول عن تنمية برنامج جديد لإدارة الوقت. ولا توجد قواعد عمل في هذه الشركة، كما أنه لا يتم الالتزام بجدول العمل. وأنتم تعملون كفريق ورغم أنه قد يوجد من الناحية الرسمية قائد لفريق العمل فإن أحداً منكم لا يشعر بذلك. وفقاً للأطار الذي وضعه منتزبرج فإنك تعمل في منظمة ذات تصميم مناسب لظروف العمل Adhocracy. بمعنى أنك تعمل في منظمة توجد القوة فيها في العمالة المعاونة. وباختصار فإن هذه المنظمة صورة مصغرة للمنظمات الحيوية (العضوية) التي وصفناها سابقاً. فالتنسيق الذي يتم بين المتخصصين ليس على أساس أنهم يؤدون نفس الوظيفة (يعملون في قسم الإنتاج مثلاً) وإنما لأنهم أعضاء في فريق مكلف بعمل معين.

وأهم مزايا هذا النوع من التنظيم أنه ينشر الابتكار في المنظمة. فبعض الشركات الكبرى مثل شركة جونسون آند جونسون تحتفظ بتنظيمها الأساسي القائم على أساس الوحدات الاستراتيجية، ولكن العمل داخل هذه الوحدات يتم وفقاً لمدخل فرق العمل، أو التنظيم الذي يناسب ظروفًا معينة (انظر الشكل 14-9). ومن الوحدات التي تسير وفقاً لهذا النوع من التصميم في هذه الشركة وحدة المنتجات الجديدة التي تقدم إلى السوق حديثاً 40 منتجاً جديداً كل سنة (انظر الحالة الموجودة في نهاية هذا الفصل). وكما هو الحال بالنسبة لأنواع التنظيم الأخرى فإن للتنظيم المناسب للظروف بعض العيوب أهمها إنخفاض مستوى الكفاءة بمعنى زيادة التكلفة، وهو في هذا المجال عكس التنظيم البيروقراطي الميكانيكي. كذلك فإن من عيوبه الهامة وجود احتمال كبير لظهور الصراع بين العاملين أو فرق العمل المختلفة.



**شكل (14-9) وحدة المنتجات الجديدة**  
شركة جونسون آند جونسون: التنظيم الذي يوافق ظروفًا معينة.

يوجد في المركز الرئيسي الرائع للشركة تقسيم رسمي مؤسس على مبدأ الوحدات الاستراتيجية. ومع ذلك فإن فرق العمل التي تقوم بتنمية المنتجات الجديدة تعمل في نظام غير رسمي، وفقاً لمفهوم المنظمات العضوية التي يطلق عليها التنظيم المناسب لظروف محددة.

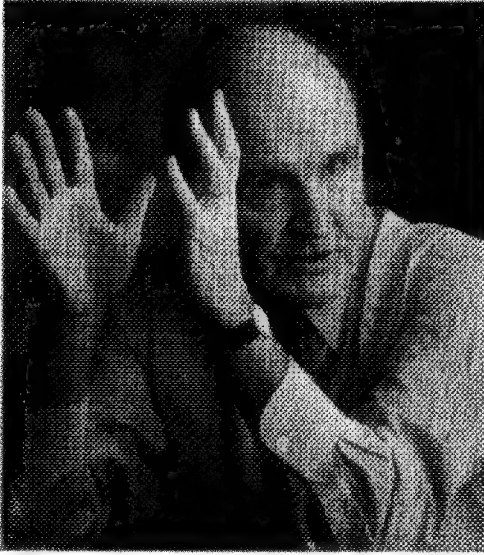
### المنظمات التي لا حدود لها : The Boundaryless Organization

#### التصميم الجديد للشركة : A New Corporate Architecture

نسمع العاملين الذين يرفضون التعاون يجيئون على رؤسائهم الذين يطلبون منهم أن يؤديوا عملاً معيناً: بأن هذا ليس من واجبات وظائفهم. وقد يكون لتلك الإجابة معنى في ظل التنظيم التقليدي الذي تحدد فيه الوظائف والحدود بينها، والسلطات التي يتمتع بها شاغل كل وظيفة بدقة - أي التنظيم الهرمي الذي وصفناه فيما سبق. ومن أهم مزايا التنظيمات السابقة تحديد أدوار كل من المديرين والعاملين الآخرين بدقة ووضوح. فكل

شخص يعرف بالتحديد ما يجب عليه عمله. ومع ذلك فإنها تنظيمات غير مرنة. وبذلك فإنها لا تناسب المنظمات المعاصرة التي تعمل في بيئة سريعة التغير.

وقد حاول جاك ولش Jack Welch رئيس شركة جنرال إلكتريك التغلب على ذلك القصور فاقترح نمط المنظمات التي لا حدود لها. وطبقاً لمفهوم ولش فإن هذه المنظمات تتميز بعدم وجود سلسلة الأوامر أو السلطة، وبأن مجال الرقابة فيها محدود، وبأن الأقسام الجامدة لا وجود لها مما يفسح الطريق لاستخدام فرق العمل المدعومة بالسلطة المطلوبة لإنجاز الأعمال بكفاءة Empowered Teams (انظر الشكل 10-14)



شكل (10-14) جاك ولش: تحويل شركة جنرال إلكتريك إلى شركة لا حدود لها.

من الصعب تخيل واحدة من أكبر الشركات العالمية تعمل دون قواعد صارمة وهيكل تنظيمي جامد. ولكن رئيس مجلس إدارتها- جاك ولش- اقترح لها ذلك التنظيم. ويقوم فهمه للمنظمات التي لا حدود لها على التخلص من الأقسام الجامدة، وتنظيم العاملين في فرق عمل متغيرة. ولم تصل الشركة حتى الآن إلى ذلك الوضع. ولكن الكثير من النجاح الذي حققته الشركة حديثاً يعزى إلى التخلص من تلك الحدود.

كما أن قواعد العمل المرنة التي قد تتسم بعدم الوضوح المقصود تحل محل القواعد المميزة للأدوار المطلوبة من كل عامل. ويرى ولش أن شركة جنرال إلكتريك ينبغي أن تعمل مثل متاجر الأقسام المملوكة للأسر - رغم أن قيمة هذا المتجر تبلغ 60 \$ بليون. وتتميز تلك المتاجر بأن الحدود التي تفصل بين الأقسام وبعضها، وبين المنظمة ومورديها والعاملين فيها غير موجودة. لماذا يتم التخلص من تلك الحدود؟ لأن تلك الحدود تعطل الإبداع، وتؤدي إلى ضياع الوقت، وتخلق الأحلام، وتبطئ الأداء. وقد ذكر ولش في حديث له القي في 24 إبريل 1990 : أن المنظمات التي لا حدود لها تشبه المطبات التي تهدى سرعة المنظمات. ويرى ولش أن شركة جنرال إلكتريك لم تصبح منظمة لا حدود لها، ولكنها قطعت خطوات كبيرة نحو ذلك.

وقد اتبع نفس الأسلوب العديد من الشركات الأخرى، ومنها على سبيل المثال شركة كرايسلر التي استخدمته عند تنميتها للسيارة نيون. ففي سنة 1990م كون روبرت ب.



مارسل فريقاً من 600 مهندس، و286 مورداً، وحوالي خمسين من العمال. وقد عملت تلك المجموعات معاً لتنمية تلك السيارة في مدة 42 شهراً وبتكلفة 1.3 بليون دولار. وقد عملت تلك المجموعات متزامنة - أي : في عدد من الأنشطة في نفس الوقت، ولم تعمل بنظام التابع (أي: استخدام المتخصصين في التصميم أولاً ثم التصنيع، ثم التسويق). وقد قام العاملون في الأنشطة المختلفة (الهندسة، والتسويق والشراء، والتمويل) بتنسيق جهودهم مع العاملين على خطوط التجميع، والموردين والعلماء. وبكلمات أخرى: فإن الحدود التقليدية التي تفصل الناس داخل المنظمة وخارجها قد تم التخلص منها. ونتيجة لذلك أنجز الفريق عمله بسرعة، ولم يتعرض للإعاقة التي تحدث بسبب القيود العادية النابعة من الأدوار الضيقة التي يؤدونها في التنظيم العادي.

وحتى تؤدي المنظمات التي لا حدود فيها أنشطتها بطريقة جيدة فإنها بحاجة إلى الوفاء بكثير من متطلبات فرق العمل الناجحة. فلا بد أن يتوفر بين جميع المشاركين مستوى عال من الثقة والمهارة حتى يستطيعوا العمل دون كثير من الإرشادات الإدارية. ونظراً لأن هذا النوع من التصميم يضعف قوة المديرين، فإن كثيراً ممن يجد أنه من الصعب عليه التخلي عن سلطانه قد يلجأ إلى أسلوب المكر الضار. ومن المفيد الإستمرار في العمل على التخلص من المحددات التقليدية للأداء بالمنظمات طالما أن ذلك يؤدي إلى مزيد من التأثير الإيجابي.

وتشمل المنظمات التي لا حدود فيها التي وصفناها حتى الآن تلك التي قامت بتفتيت العوائق الداخلية والخارجية. ومع ذلك فإن هناك أنواعاً من المنظمات التي لا حدود لها تقوم أساساً على التخلص من العوائق الخارجية فقط. وتعرف هذه المنظمات بالمنظمات: النمطية، والمنظمات الواقعية.

**المنظمات النمطية Modular Organizations** يقوم الكثير من المنظمات المعاصرة بإلقاء عبء أداء الكثير من الوظائف غير الأساسية بالمنظمات على الكثير من المنظمات التي تستطيع توريد الخدمات مع الاحتفاظ بسيطرة إستراتيجية كاملة على أنشطتها الأساسية. ومن الممكن النظر إلى هذه المنظمات على أنها مكونة من مركز رئيسي محاط بشبكة من الإخصائيين الخارجيين الذين يمكن الإضافة إليهم أو الإستغناء عن بعضهم وفقاً لحاجة المنظمة، وبسبب ذلك فإنه يطلق عليها منظمات نمطية.

وربما تعرف أن شركتي نايك Nike ، وريبك Reebok أول من صمم وسوق الأحذية الرياضية، ولكنك قد لا تعرف أن شركة نايك تملك تسهيلات إنتاجية محدودة، وأن شركة ريبك لا تملك مصانع إطلاقاً. ولذلك فإن هذه الشركات تتعاقد مع شركات في تايوان وكوريا الجنوبية على إنتاج الأحذية التي تبيعها نظراً لانخفاض تكاليف العمالة في تلك

الدول. وتتفادى هذه الشركات استثمار أموال ضخمة على بناء المصانع ولكنها تركز على أداء الأنشطة التي تتفوق في أدائها- ألا وهو تتبع التغييرات في أذواق العملاء. وفي نفس الوقت فإن مورديهم يركزون على إعادة تجهيز مصانعهم للمنتجات الجديدة. وبالمثل فإن بعض شركات الكمبيوتر مثل: شركة دِل Dell، وجيت واي Gate Way تشتري الأجزاء التي تصنعها شركات أخرى، وتقوم فقط بالتجميع النهائي لتلك المنتجات وفقاً لطلبات العملاء الفعلية. وتعتبر الشركات السابقة أمثلة للمنظمات النمطية.

### قضايا أخلاقية:

تواجه الشركات الأمريكية الكبرى التي تتعاقد مع الشركات الأجنبية على أن تصنع لها المنتجات التي تبيعها للعملاء قضايا أخلاقية. وأولها حرمان مواطنيها من الوظائف وإعطائها للعاملين بدول أخرى. ولكن هذه الشركات تدافع عن نفسها بأن أجور العمالة الأجنبية المنخفضة تسمح لها بالبقاء في موقف تنافسي قوي، مما يساعدها على توظيف العمالة الأمريكية، بالإضافة إلى ما تدفعه من ضرائب للحكومة. ما شعورك نحو هذه القضية؟

وقد طبقت شركة تويوتا- إحدى أنجح شركات صناعة السيارات- مدخل الشركات النمطية بالكامل. فشبكت مورديها وعددهم 230 مورداً - تمتلك تويوتا اثنين منهم- يقومون بعمل أي شيء تحتاجه الشركة بدءاً بنماذج أجزاء المكائن، وانتهاءً بالتعاقدات العامة. ومفتاح نجاح هذا التنظيم هو العلاقة الوطيدة بين الشركة وبين الموردين. وبالطبع فإن على الشركات التي تعتمد على غيرها في الحصول على المنتجات أو الخدمات التكنولوجية المتطورة الخاصة بها أن تتأكد أن أسرارها محفوظة، وأنها لن تقدم تنازلات في هذا المجال.

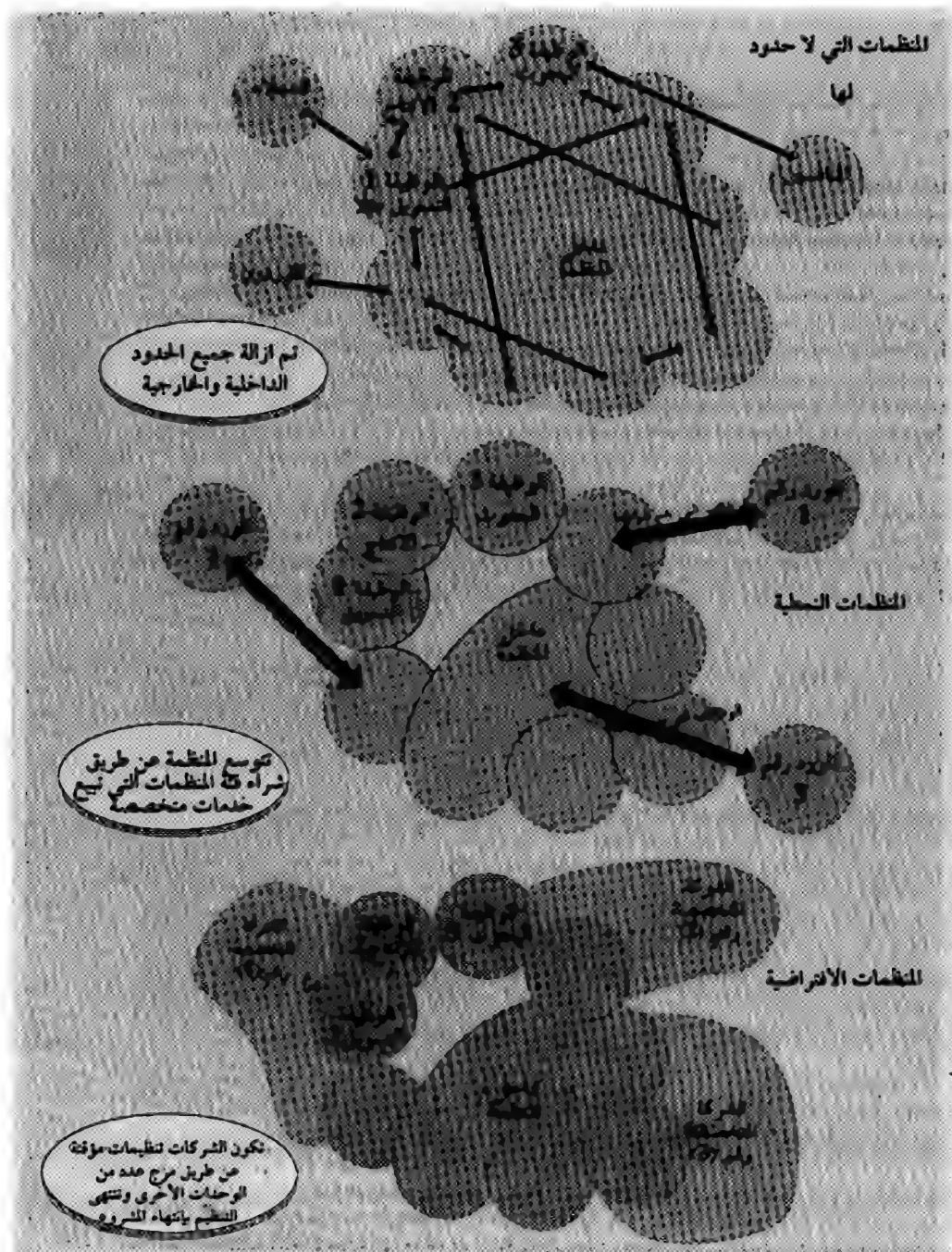
**المنظمات الافتراضية:** *Virtual Organizations* المدخل الثاني للمنظمات التي لا حدود لها هو: مدخل المنظمات الافتراضية ويتكون هذا النوع من المنظمات من شبكة متطورة من الشركات (الموردين والعملاء مثلاً) المتصلة معاً بهدف تقاسم المهارات والتكاليف ووسائل دخول السوق. ويشكل أعضاء هذه الشبكة شراكة مع بعضهم لتحسين الاستفادة من مهاراتهم الحالية، ولتحقيق أهدافهم المشتركة. وبعد تحقيق تلك الأهداف فإن الارتباط ينفك. وبالمقارنة بالمنظمات النمطية التي تحافظ على رقابة قوية على الشركات التي تحصل على احتياجاتها منها، فإن المنظمات الافتراضية تتخلى عن بعض أنواع الرقابة، وتصبح جزءاً من تنظيم جديد- لبعض الوقت على الأقل. وتتكون معظم هذه المنظمات على أساس مؤقت. فعلى سبيل المثال فإن فرق الموسيقى والرقص الكبرى مثل فرقة رولنج ستون Roling Stone عملت في رحلاتها عام 1999م وفقاً لمدخل المنظمات الواقعية الافتراضية.

### قضايا عالمية :

بنت شركة كورنينج *Corning* شركة الزجاج العالمية الضخمة نفسها عن طريق الدخول في شراكات مع شركات الزجاج والسيراميك الموجودة بالدول الأخرى. ومن عقود مشاركتها الحديثة الكبرى، شراكاتها مع سيمتر الألمانية للأليكترونات، وشركة فيترو *Vitro* المكسيكية للزجاج.

ويقوم فكرة الشركات الافتراضية على أساس أن يقدم كل شريك ما يتفوق فيه من مهارات (أي: أفضل ما عنده من قدرات). وعن طريق مزج أفضل ما لدى هذه الشركات فإن الإنتاج المشترك بين هذه الشركات يكون أفضل من أي منتج تنتجه إحدى هذه الشركات منفردة. خذ على سبيل المثال المشروع الجديد لناشر هذا الكتاب - شركة باراماونت كميونيكيشن *Paramount Communication* مع العديد من الشركات العاملة في صناعة الترفيه. حيث دخلت هذه الشركات مع بعضها في مشروع لإنتاج منتجات ترفيه جديدة لم يسبق لأي منها تقديمها. وقد دخلت الشركات في هذا التحالف بهدف آخر هو التقليل من المخاطر التي تجابهها تلك الشركات التي تعمل في سوق سريع التغير. ومن أمثلة التحالفات التي عقدها ناشر هذا الكتاب ذلك التحالف مع شركة هُفَز إيركرافت *Hughes Aircraft* التي ستسمح بنقل أفلامها على *CDs* وتوزيعها باستخدام الأقمار الصناعية. ومع ذلك فإن هذا التحالف الذي تم في مجال الترفيه لا يعتبر أمراً غير عادي. فشركة تايم - وارنر *Time-Warner* قد أصبحت شريكاً في عدد من مشروعات الوسائط المتعددة. وعن طريق المشاركة في المخاطرة والتكاليف والخبرة يجد الكثير من الشركات المعاصرة في تنظيم الشركات الافتراضية تنظيماً جذاباً.

والخلاصة أن شهرة المنظمات التي لا حدود لها تتزايد كشكل من أشكال المنظمات الحديثة. وتقوم هذه المنظمات على أساس التخلص من جميع الفواصل الداخلية الموجودة بين العاملين، والخارجية الموجودة بين المنظمة ومورديها مثلاً. ويوجد التنوع بين هذه المنظمات نتيجة للتخلص من الحدود الخارجية. وتضم أنواع هذه المنظمات النمطية التي تسوق فيها الشركات المنتجات والأجزاء والخدمات الثانوية التي تحتاجها من الموردين المتخصصين. والشكل الآخر من هذه المنظمات هي المنظمات الواقعية، التي تمتزج فيها بصفة مؤقتة أفضل قدرات الشركات المتحالفة لتكوين منظمة جديدة. ويمكن الحصول على ملخص لهذا النوع من الهياكل التنظيمية عن طريق مراجعة الشكل (11-14).



شكل (11-14) الأشكال المختلفة للمنظمات التي لا حدود لها

تخلو الشركة التي لا حدود لها حقيقة من الفواصل الداخلية والخارجية. أما المنظمات النمطية والافتراضية فإنها تتخلص من الحدود الخارجية فقط. وكل أشكال هذا النوع من المنظمات آخذ في الانتشار

## إرشادات العمل الصحيح:

### متى يكون من المفضل اتباع مدخل المنظمات الافتراضية؟

لا يمكن أن يخطئ أحد الاتجاه الحالي وهو أن الكثير من الشركات بدأ السير في الاتجاه نحو صغر الحجم ومشاركة الشركات الأخرى عند الحاجة إلى ذلك. وتتمكن الشركات عن طريق صغر الحجم، والعمل مع الشركات الأخرى من زيادة سرعتها في الاستفادة من الظروف المتغيرة، وبذلك تزداد فرصتها في النجاح في بيئة تشتد فيها المنافسة. وفي ظل هذا النوع من الترتيبات فإن هناك احتمالاً كبيراً لأن تقبل الشركات على تحمل المخاطرة مما يزيد فرصتها في تحقيق النجاح. ولكن العاملين في ظل هذا التنظيم الذين يأتون من شركات مختلفة يعانون من قدر كبير من الصراع ربما لأنهم لا يتقاسمون القيم أو الثقافة (راجع الفصل 13). وبالإضافة إلى عدم تقاسم الثقافة فإنه قد يكون من الصعب التنسيق بين الأنشطة التي يقومون بها نظراً لأنهم لا يعملون معاً وذلك بالمقارنة بما لو كانوا يعملون في شركة واحدة. ويعني ما سبق أن هناك مزايا وعيوب لاتباع هذا النوع من التنظيم.

ويطرح ذلك سؤالاً هاماً وهو: متى ينبغي على الشركات أن تتبع التنظيم الافتراضي؟ وبلغة أخرى متى ينبغي على الشركات أن تنفذ مشروعاتها في ظل التنظيم القائم، ومتى يفضل أن تستخدم التنظيم الافتراضي؟ تعتمد إجابة خبراء الإدارة على ذلك السؤال على عاملين هما: نوع القدرات التي تحتاجها الشركة، ونوع التغيير التنظيمي الذي ستحدثه.

أولاً: فكر في طبيعة التغيير التنظيمي الذي تقترحه الشركة. فقد تكون التغييرات المقترحة مستقلة عن بعضها Autonomous أو متتابعة Systemic أي: تغييرات مترابطة ببعضها. فعلى سبيل المثال فإن إحدى شركات السيارات التي تقوم بتنمية نوع جديد من التجديد قد تفعل ذلك دون إحداث أي تغيير آخر في السيارات التي تنتجها. أما التغييرات المتتابعة فإنها تغيرات يرتبط كل منها بالآخر. فعلى سبيل المثال فإنه عندما قررت شركة بولارويد Polaroid تنمية التصوير الفوري، فإن ذلك إستلزم تغيير كل من تقنية الأفلام والكاميرات.

ثانياً: أما بالنسبة للقدرات التي تحتاج إليها الشركة لانجاز المشروع فإنها قد تكون موجودة خارج المنظمة، ولا بد بالتالي من الحصول عليها. فعلى سبيل المثال فإن شركة IBM نمت أول حاسب شخصي من إنتاجها في بداية الثمانينات بالاعتماد على خبراء من خارج الشركة وحصلت على خلايا الكومبيوتر من شركة إنتل، وعلى نظام التشغيل من شركة مايكروسوفت. وفي حالات أخرى فإنه يكون من الممكن أن تكون القدرات موجودة بالفعل أو من الممكن تنميتها بالشركة. فعلى سبيل المثال فإن شركة فورد اعتادت أن تنتج العديد من الأجزاء التي تستخدمها في إنتاج سياراتها داخل الشركة، وبذلك يقل اعتمادها على الشركات الأخرى - ويوزع كثير من الشركات احتياجاته بحيث ينتج بعضها داخل الشركة وبعضها خارجها. فعلى سبيل المثال فإن شركة تايك للأحذية الرياضية تعتمد على الشركات الآسيوية في إنتاج الأحذية، ولكنها تقوم بنفسها بتصميم وتسويق هذه الأحذية بدقة شديدة.

وعن طريق دمج عاملين: طبيعة التغيير، ونوع القدرات التي تحتاجها الشركة لتنفيذ المشروع المطلوب يصبح بإمكان الإدارة اتخاذ قرار بشأن ما إذا كانت ستعتمد على نفسها أم ستشارك غيرها. أي ستعتمد تنظيم الشركات الافتراضية. فالتنظيم الافتراضي يكون مفضلاً عندما تحاول الشركة إدخال تغييرات مستقلة باستخدام التقنيات المتاحة لدى الشركات

الأخرى. فموتورولا على سبيل المثال كوت منظمة واقعية مع عدد من الشركات المصنعة للبطاريات. وبذلك ركزت الشركة جهودها على النشاط الذي يصعب السيطرة عليه وهو الاتصالات (الاتصالات في أي وقت، ومن أي مكان دون أسلاك)، بينما تحصل في نفس الوقت على البطاريات القوية التي تجعل بالامكان تشغيل المنتجات التي ركزت عليها.

وعلى العكس من ذلك فإن الشركات ينبغي أن تتبع التنظيم التقليدي عندما يكون التغيير الذي تود إدخاله مترابطاً، وعندما تتوفر لدى الشركة القدرات اللازمة للإنتاج أو يكون بإمكان الشركة توفير تلك الامكانيات. ذلك أن الاعتماد على المعاونة الخارجية في مثل تلك قد يكون مخاطرة لا مبرر لها. ومن الممكن أن نرى أمثلة لاستراتيجية الاعتماد على الذات في شركتي إنتل وميكروسوفت اللتين تستثمران أموالاً طائلة في تدعيم قدرتهما الحالية والمستقبلية.

وفي النهاية: فإنه بالنسبة للحالات التي لم تتعرض لها - أي الحالات غير المتطرفة- أي عندما تستخدم القدرات الخارجية لأحداث التغيير المترابطة، أو عندما يتم إحداث التغيير المستقل باستخدام قدرات يجب أن تنميها الشركة، فإنه يجب النظر إلى التنظيم الافتراضي بمزيد من الحرص. ومن الواضح أن للتنظيم الافتراضي مكانة مرموقة في عالم التنظيم هذه الأيام، ولكن المعضلة التي نواجهها هي تحديد الظروف أو المنظمة التي يستخدم فيها. والارشادات التي ذكرناها هنا مفيدة جداً في هذا المجال.

### التنظيم الذي يضم أكثر من منظمة : Interorganizational Design

ركزت كل التصميمات التي تحدثنا عنها حتى الآن على الترتيبات التي تتم داخل الشركة، أو ما يمكن أن يطلق عليه: التنظيم الداخلي Intra Organizational Design. ولكن هناك حالات ينبغي أن تعمل فيها أجزاء من بعض المنظمات مع بعضها. وحتى يتم التنسيق بين مجهودات هذه المنظمات. فلا بد من تنمية ما يمكن أن نطلق عليه التنظيمات التي تضم أكثر من منظمة - وهي خطة تضم منظمين أو أكثر. ويشيع نوعان من هذه التنظيمات في عالم الأعمال هذه الأيام ويأخذ شكلين وهما: التحالفات الاستراتيجية Strategic Alliances ، والمنظمات المختلطة Conglomerates.

### المنظمات المختلطة: المنظمات المتنوعة كبيرة الحجم.

عندما تتنوع المنظمات أنشطتها عن طريق جمع وحدات تعمل بأنشطة لا علاقة بينها فإنه قد يطلق عليها اسم المنظمات المختلطة. وأحد هذه الشركات الضخمة شركة سامسونج الكورية، وشركة هيونداي اللتين تنتجان الأدوات الكهربائية المنزلية والسيارات، والمنسوجات والكيماويات. ويلاحظ أن كل منتج من تلك المنتجات يتم في شركة منفصلة تقوم قيادة الشركة الأم بمراقبتها. ويسمى هذا النوع من الشركات في كوريا تشابولز Chaebol أما في اليابان فإنه يطلق عليها اسم: كريتسو Keiretsu. ومن الأمثلة الجيدة لهذا التنظيم مجموعة ماتسوشيتا. وتتكون هذه الشركة المختلطة الضخمة من بنك (أساشي بنك)، ومن شركة

إلكترونيات (باناسونيك)، ومن عدد من شركات التأمين (مثل شركتي سوموتومو Sumo-tomo، نيبون Nippon كليهما للتأمين على الحياة). وبالطبع فإن الشركات المختلطة ليست قاصرة على آسيا، ذلك أن كثيراً من كبريات الشركات الأمريكية مثل: IBM، وتنكو Ten-neco وشركة جونسون آند جونسون ما هي إلا أمثلة من هذا النوع.

### قضايا أخلاقية:

تساءل بعض الملاحظين عن أخلاقيات الشركات المختلطة. ذلك أن ضخامة الشركة سوف يضغط على المنافسين، ويمكنهم ذلك من القيام بما يريدون. ما شعورك حول هذه القضية؟

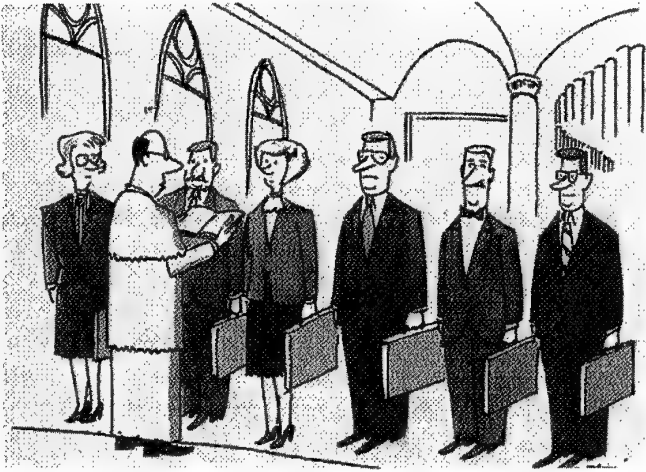
ويتم تكوين الشركات المختلطة لأسباب عديدة. أولاً: تتمتع الشركات الأم بمزايا التنوع. فإذا تعرضت إحدى الشركات للخسارة، فإن الأخرى قد تتفوق، ويؤدي ذلك إلى استقرار إقتصادي للشركة الأم. وبالإضافة إلى ذلك فقد يؤدي وجود الشركات المختلطة إلى وجود سوق داخلي بين الشركات، وإلى وجود بعض الوسائل للوصول إلى المنتجات، وذلك نظراً لأن الشركات الأم تشجع تعاون الشركات الفرعية مع بعضها. فعلى سبيل المثال فإن وحدات جنرال موتورز لسيارات الركوب والنقل تتعامل مع شركة دلكو Delco للراديو، كما أن وحدة فورد لسيارات الركوب والنقل تحصل على البوجيهات - شمعات الاحتراق - Spark Plugs من وحدة أوتولايت التي تنتج تلك الشمعات، وهي مملوكة لشركة فورد الأم. وبذلك تعتبر الشركة المختلطة شبكة من المنظمات التي تعتمد على بعضها البعض في الحصول على المنتجات والخدمات التي تحتاج إليها، ولهذا العديد من المزايا.

### التحالفات الاستراتيجية: تزاوج القوى للحصول على المنافع المتبادلة.

#### Strategic Alliances: Joining Forces for Mutual Benefit

التحالفات الاستراتيجية نوع من أنواع التنظيم يضم فيها عدد من الشركات قدراتها الجيدة لتشغيل عمل معين. والهدف هو تقديم مزايا لكل منظمة من المنظمات المشاركة في التحالف يصعب على أي منها الحصول عليها عند عملها بمفردها. ويعتبر تكوين التحالفات الاستراتيجية طريقة قليلة المخاطر من طرق التنوع (إضافة نوع جديد من النشاط) ومن طرق دخول الأسواق. وتعقد بعض الشركات مثل: شركتي فورد، وجنرال اليكتريك العديد من التحالفات مع العديد من الشركات، وبعض التحالفات تعيش فترة قصيرة، ولكن بعض التحالفات الأخرى استمرت مدة تزيد عن 30 سنة ومازالت قوية حتى الآن.

وفي الحقيقة، فإنه من المفيد أن ننظر إلى التحالفات طويلة الأجل نظرنا إلى الزواج (الشكل 14-12).



"هل تحصلون في صناعة الـ Scofield على أنابيب

مصنوعة من معادن ممزوجة بالزئبق"

### شكل (12-14) التحالفات

الاستراتيجية :

تزاوج اثنين أو أكثر من الشركات. تكون الشركات التي تعقد تحالفات استراتيجية ما يشبه عقد الزواج. ذلك أنه عن طريق هذه التعاقدات تحصل كل شركة على مزايا لا يمكن أن تحصل عليها بمفردها.

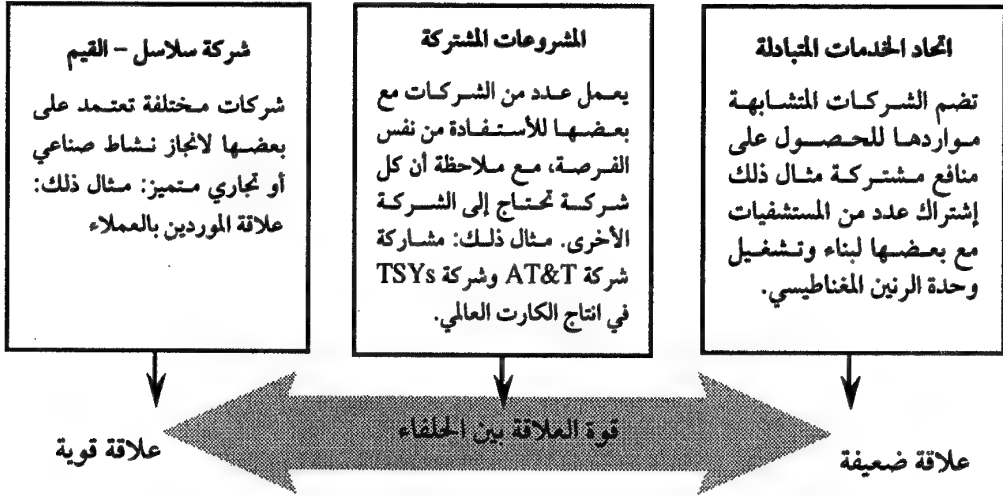
### متصل التحالفات الاستراتيجية The Continuum of Alliances

أوضحت دراسة 37 تحالفاً إستراتيجياً بين الشركات على مستوى العالم أن هناك ثلاثة أنواع من تلك التحالفات - أو التعاون بين الشركات. ومن الممكن وضع هذه الأنواع على خط متصل يبدأ بالتحالفات الضعيفة التي تكون العلاقات فيها بين المتحالفين غير قوية، وينتهي بالتحالفات القوية التي تشد فيها قوة الروابط بين المتحالفين. ويوضح شكل (13-14) أنه يوجد على الجانب الممثل للتحالفات الضعيفة التحالفات التي يطلق عليها "اتحاد الخدمات المتبادلة". وهو عبارة عن ترتيبات بين شركات تعمل في نفس الصناعة (أو صناعات متشابهة) لتجميع مواردها بهدف تحقيق منافع يصعب على أي منها تحقيقها منفردة، أو يكون من الممكن لأي من المتحالفين تحقيقها ولكن بتكلفة مرتفعة. وغالباً ما يتم التركيز في تلك التحالفات على ابتكار بعض الأجهزة ذات التقنية العالية التي تنتفع بها أكثر من شركة مثل أجهزة التشخيص التي يستخدمها أطباء المستشفيات - أجهزة التصوير باستخدام الرنين المغناطيسي مثلاً.

وعلى النهاية الأخرى من المتصل توجد التحالفات القوية التي يطلق عليها "شراكة سلاسل - القيم" Value-Chain Partnership. وتتم هذه التحالفات بين شركات تعمل في صناعات مختلفة، ولكن قدراتها متكاملة. وتعتبر العلاقة بين الشركات ومورديها مثلاً جيداً لتلك العلاقة. وفي هذه التحالفات تشتري إحدى الشركات احتياجاتها من المنتجات والخدمات من شركة أخرى حتى تستطيع أن تقوم بعملها. ونظراً لاعتماد كل من الشركتين على الأخرى، فإن التزام كل طرف بالتحالف يكون قوياً. وكما رأينا فيما سبق فإن شركة



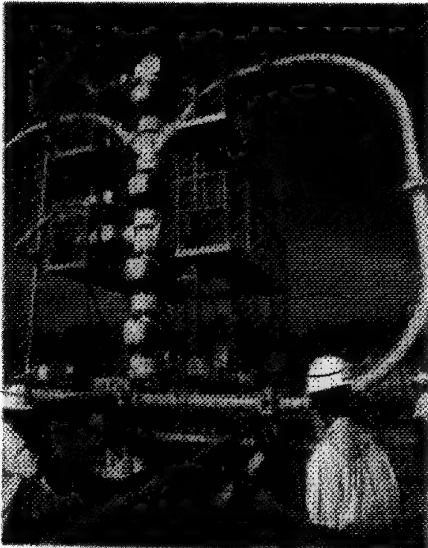
تويوتا تكون تحالفًا مع 230 موردًا تحصل منهم على احتياجاتها. وتمثل تلك الترتيبات شراكة سلسلة - القيم.



شكل (14-13) التحالفات الاستراتيجية : متصل العلاقات بين المنظمات

هناك ثلاثة أنواع من التحالفات الاستراتيجية التي تم وصفها على هذا المتصل. وتبدأ هذه التحالفات بالتحالفات الضعيفة، وتنتهي بالتحالفات القوية.

وتقع المشروعات المشتركة بين إتحاد الخدمات المتبادلة، وشراكة سلسلة القيم. والمشاريع المشتركة عبارة عن ترتيبات تعمل فيها الشركات معًا للاستفادة من فرصة تتطلب قدرات كل منها. فعلى سبيل المثال فإن شركتين قد تكونان مشروعًا مشتركًا إذا كانت إحداهما تمتلك تقنية متطورة، بينما تمتلك الثانية معارف وقدرات تسويقية تحول تلك التقنية إلى منتج تجاري (انظر الشكل 14-14).



شكل (14-14) موبيل آند برتامينا: مشروع مشترك في إندونيسيا

استطاعت شركة موبيل السيطرة على الغاز الطبيعي الموجود في جزيرة سومطرة بإندونيسيا عن طريق الدخول في مشروع مشترك مع شركة برتامينا الحكومية. وفي نفس الوقت فإن شركة برتامينا استفادت من تقنية موبيل وقدراتها التسويقية

ومن الواضح أن هناك مزايا لتلك التحالفات. وتأتي هذه المنافع أساساً من تحسين التقنية، ومن اتساع السوق، والأستفادة من وفورات الحجم الاقتصادي (تحمّل تكاليف التشغيل معاً على سبيل المثال). وكما هو متوقع فلا بد من وجود مستوى عالٍ من التنسيق والتوافق بين الشركات المتحالفة، مع قيام كل منها بالوفاء بتعهداتها حتى تتحقق المنافع المرجوة من تلك التحالفات.

وكما قد تتوقع أيضاً فإن بعض هذه التحالفات لا يحقق النجاح المأمول. فعلى سبيل المثال فإن شركتي AT&T وألفيتي Olivetti حاولتا معاً تصنيع جهاز كومبيوتر شخصي، ولكنها فشلتا في ذلك بسبب الخلافات العميقة بين أنماط الإدارة والثقافة في هاتين الشركتين. وبالمثل فإن مشروع التحالف بين رايشيون Raytheon وهي شركة ضخمة، وشركة ليكسترون Lexitron وهي شركة صغرى لتصنيع معالج الكلمات Word- Process- ing قد فشل نظراً لاختلاف الثقافة بين الشركتين. فالثقافة في الشركة الصغرى تتمتع بمرونة الشركات الصغرى الرائدة، بينما تتمتع الثقافة في الشركة الكبرى بعدم المرونة والقواعد الصارمة التي توجد عادة في الشركات الكبرى. ولذلك فمن الواضح أن على كل من الشركات المتحالفة أن تقدم للأخرى شيئاً هاماً، وأن يكون باستطاعة هذه الشركة أن تعمل معاً حتى تنجح تلك التحالفات.

#### دور التحالفات الاستراتيجية في الاقتصاد العالمي. Strategic Alliances in the Global Economy

توفر التحالفات الاستراتيجية مع الشركات القائمة في اقتصاد يتحول من الاشتراكية إلى الرأسمالية مثل روسيا والصين فرصة عظيمة للنمو الاقتصادي. في هذه الدول. وأخذاً في الاعتبار سرعة الاتجاه نحو العولمة الاقتصادية. فإننا نتوقع أن يسعى الكثير من الشركات إلى عقد هذه التحالفات للحصول على مزايا تنافسية أو للحفاظ على الموجود من تلك المزايا. وكثيراً ما تكون الشركات تحالفات مع الشركات الأجنبية كوسيلة لدخول أسواق تلك الدول. وقد تسمح تلك الترتيبات بتبادل التقنية وخدمات التصنيع. فعلى سبيل المثال فإن شركة دايوو الكورية تحصل على معلومات تكنولوجية بالإضافة إلى ما تحصل عليه من أموال من الشركات التي دخلت معها في تحالفات لتصنيع السيارات لحسابها مثل جنرال موتورز، وأوبل وإيسوزو ونيسان. وتنشط بعض الشركات مثل شركة م س آي MCI للاتصالات في الدخول في العديد من التحالفات، ومنها على سبيل المثال تحالفها مع إحدى الشركات الكندية بالإضافة إلى عدد من التحالفات مع الشركات النيوزيلندية.

فبالإضافة إلى المنافع المالية مثل التغلب على القيود الجمركية والتجارية، والمزايا التسويقية مثل الوصول إلى الأسواق الأجنبية، فإن هناك بعض المزايا الإدارية المرتبطة بمدّ إحدى الشركات خريطتها التنظيمية إلى شركة أخرى. وتأتي هذه المزايا أساساً من تحسين

التقنية ، ومن اقتصاديات الحجم الكبير (مثلاً استفادة جميع التعاقد بالوظائف الإدارية) . للحصول على رؤية واضحة لهذا النوع من التحالفات راجع الجزء المعنون " السلوك التنظيمي حول العالم الموجود بهذا الفصل " .

### أنت مستشار للسلوك التنظيمي :

فابريكيت - It - Fabricate من الشركات الصناعية متوسطة الحجم تستخدم خطوط التجميع النمطية . ومستوى تعليم العاملين فيها يميل إلى الانخفاض ، كما أنهم يؤدون أعمالاً نمطية تتسم بالإبداع كما أنهم يؤدون أعمالاً تتسم بالإبداع . وتفكر الشركتان حالياً في تصميم هيكليهما التنظيمي :

- 1- ما هو أفضل تصميم تناسب شركة فابريكيت - It ؟ إشرح أسباب قرارك .
  - 2- ما أفضل تصميم يناسب شركة Think-it ؟ إشرح أسباب قرارك .
  - 3- كيف يمكن لكل من الشركتين أن تستفيد من أسلوب التحالفات الاستراتيجية مع الشركات الأخرى ؟
- أما شركة Think-it فإنها شركة برامج كومبيوتر تقوم بكتابة برامج كومبيوتر خاصة تتوافق مع احتياجات كل عميل من عملائها . والعاملون فيها على درجة عالية من التعلم .

### السلوك التنظيمي حول العالم Ob Around the World

#### المشروعات المشتركة مع الشركات الصينية كن على علم بالعقبات الموجودة

تغري فكرة المشروعات المشتركة مع الشركات الصينية الكثير من الشركات الغربية وغيرها من الشركات العالمية نظراً لضخامة السوق الصيني ، وقد حققت شركة جونسون آند جونسون نجاحاً كبيراً من العمل مع الشركات الصينية . ولكن العديد من الشركات يواجه العديد من المشاكل التي تقف عقبة في سبيل نجاح هذا النوع من الترتيبات .

خذ على سبيل المثال خبرة إحدى شركات الأدوات المنزلية الأمريكية التي كونت مشروعاً مشتركاً مع شركة شانهاي جاهاوا Shanhai Jahwa أكبر شركات مستحضرات التجميل الصينية . فقد كانت الشركة الأمريكية تفكر في توزيع منتجاتها في سوق الصين الضخم عن طريق التحالف مع شركة جاهاوا . كما كان لديها أمل أيضاً فيما يسميه الصينيون : جوانكسي Guanxi . ويقصدون بذلك الارتباطات الثقافية والسياسية التي تساعد على النجاح في الصين . وفي المقابل فإن المسؤولين بالشركة الصينية كانوا يتطلعون إلى تحسين التقنية التي يستخدمونها ، وإلى زيادة طاقتهم للمنافسة في السوق الدولي . ولسوء الحظ فإن خلافاً حاداً نشأ حول إدارة المشروع المشترك وموارده أضر بكلا الشركتين ، وأدى إلى فشل المشروع . ومما يزيد الطين بلة أنه من الصعب تصفية المشروعات المشتركة في الثقافة الصينية لأنها تقوم على الثقة ، وبالتالي فإن الانسحاب منها يعني فقد الكثير من الكرامة (احترام الآخرين مثلاً) .

وهناك العديد من العوامل التي تجعل تكوين المشروعات المشتركة صعباً مع الشركات الصينية في أحسن الأحوال . وأول هذه العوامل الاختلافات الثقافية الواضحة . وبالمقارنة مع الثقافة الغربية فإن هناك اختلافات كبيرة بين الثقافتين . فالنظام الاجتماعي والحكومي والاقتصادي الصيني أكثر تعقيداً

من النظام الغربي. فالشركات الصينية تميل إلى الاسترخاء بعد تحقيق النجاح، كما أنها لا تبني إستراتيجيات للمدى الطويل. وإذا كانت هذه هي التحديات فقط فإن بالإمكان التغلب عليها غالباً، ذلك لأن كبار المديرين تعلموا كيف يتعاملون مع ثقافة الدولة المضيفة. ولكن هناك عدداً من المشاكل الإضافية الخاصة بالتعامل مع الشركات الصينية.

وأول هذه المشاكل اشتداد: حدة المنافسة في السوق الصيني نظراً لأن العديد من الشركات تحاول أن تحظى بقصب السبق في تقديم منتجاتها لذلك العدد الضخم من المستهلكين. وفي الحقيقة فإن حدة المنافسة قد أصبحت شديدة في صناعات البناء والدواء والإلكترونيات على سبيل المثال. وقد بلغت حدة المنافسة لدرجة خفضت معها الشركات أسعارها إلى مستوى لا يمكن أن تحقق معه أرباحاً بهدف الحصول على نصيب من ذلك السوق. وهذه مباراة يستطيع عدد قليل من الشركات لعبها.

وثاني هذه المشاكل: أن هناك عدد محدود من الشركات الصينية التي لها وجود على مستوى الصين كلها. ويعمل معظمها إما على المستوى المحلي أو الإقليمي. وهذا من آثار نظام الاقتصاد المخطط الذي كان مطبقاً حتى عام 1979م الذي كان يطلب من الشركات العمل في قطاع صغير من السوق. ونظراً لأن الشركات التي دخلت السوق الصيني مبكراً مثل شركة كوكاكولا هي الشركات التي استطاعت أن تكون مشروعات مشتركة مع ذلك العدد المحدود الذي يعمل على المستوى القومي من الشركات الصينية، فإن عقد هذه التحالفات مع هذه الشركات يعتبر أمراً صعباً بالنسبة للشركات الأجنبية الآن.

وتعود المشكلة الثالثة إلى: التدخل الحكومي. فمع أن التدخل الحكومي موجود في كل الدول إلا أنه عميق في الصين بسبب أن الشركات مملوكة ولو جزئياً لإحدى الوكالات الحكومية، مما يجعل هذا التدخل مخيفاً أن القواعد الحكومية تختلف من مجال لآخر وكمثال على ذلك، انظر إلى المصاعب التي واجهتها شركات AT&T وسيمنز و NEC عندما حاولت تقديم خدمات التليفون من خلال شركائهم الصينيين. وقد وجدت المشكلة لأن الشريك الصيني لشركة شنههاي بل - الفرع المشترك بين شركة AT&T ووزارة البريد والاتصالات الحكومية- يسيطر على كل الاتصالات في الصين مما مهد لها الطريق للحصول على مزايا لم تستطع الشركات الأخرى الحصول عليها. وينبغي ألا يكون ذلك مسترباً لأن المزايا تعود جزئياً على الوكالة الحكومية.

وينصح الخبراء الشركات التي ترغب في تكوين فروع مشتركة مع الشركات الصينية أن تفكر بعناية في كل الخيارات المتاحة لها. ذلك أن المزايا التي يمكن الحصول عليها من ذلك السوق الضخم قد لا تتحقق أبداً بسبب العديد من المشاكل التي تحول دون ذلك، والتي أشرنا إلى أهمها هنا.

## ملخص الفصل الرابع عشر

العاملون في المنظمة (مثل الإنتاج والتسويق). وهناك مدخل آخر للتنظيم وهو تقسيم العاملين وفقاً للمنتجات المسؤولين عن إنتاجها، ويعرف بالتنظيم على أساس أساس المنتجات. وهناك مدخل آخر يقوم على المصفوفات. وفقاً لمدخل المصفوفات فإن العامل يخضع لرئيسين على الأقل. فهم مسئولون أمام رؤساء الوظائف المختلفة بالشركة (كل في مجال تخصصه الوظيفي)، كما أنهم مسئولون أمام الرئيس المسئول عن المنتج أو المشروع الذي يعملون به. كذلك فإن العاملين قد يكونون مسئولين أمام الإدارة العليا بالشركة. ويتجه العديد من الشركات في هذه الأيام إلى تنظيم الشركات التي لا حدود لها تقليدياً لشركة جنرال اليكتريك في هذا الاتجاه. ويتم في هذا التنظيم التخلص من سلسلة السلطة، كما أنه لا حدود لمدى الرقابة، كما أن فرق العمل التي تدير نفسها تحل محل الأقسام الجامدة هي أنواع التنظيم التقليدي المختلفة. ويتم في هذه المنظمات التخلص من الحدود الداخلية الموجودة بين العاملين في الأقسام المختلفة، وكذلك الفواصل الخارجية الموجودة بين الشركة ومورديها مثلاً.

### 4- التمييز بين المداخل القديمة والحديثة لتصميم المنظمات:

التنسيق التنظيمي عبارة عن إجراءات التنسيق بين عناصر الهيكل التنظيمي بطريقة مناسبة. وتدعى نظريات التنظيم القديمة مثل نظرية ويبر الخاصة بالبيروقراطية، أن هناك ما يعرف بأفضل طريقة لتصميم المنظمات، ويقوم هذا المدخل على أساس الكفاءة بمعنى الإنتاج بأقل تكلفة. أما النظريات التقليدية الحديثة مثل نظريات ماكجريجور وآرجيز وليكرت فإنها تقوم أيضاً على أن هناك أسلوب أمثل لتصميم المنظمات، ولكن هناك حاجة إلى الالتفات

### 1- وصف الهيكل التنظيمي، وكيف يمكن التعرف عليه عن طريق الخريطة التنظيمية:

يطلق على الصورة الرسمية للعلاقة بين الأفراد والجماعات، بخصوص توزيع الأعمال والسلطات والمسؤوليات في المنظمة إصطلاح الهيكل التنظيمي. ويمثل هذا المفهوم المجرد بالخريطة التنظيمية، التي هي عبارة عن رسم تخطيطي يوضح العلاقات بين وحدات المنظمة المختلفة.

### 2- شرح الخصائص الأساسية للهيكل التنظيمي، الموضح بالخريطة التنظيمية، وبالذات تدرج السلطة، وتقسيم العمل، ومدى السيطرة، والمقارنة بين التنفيذيين والاستشاريين، ثم اللامركزية:

توضح الخرائط التنظيمية خمس من العناصر الأساسية لبناء الهيكل التنظيمي هي: تدرج السلطة، بمعنى علاقات السلطة بين العاملين بالشركة- وتقسيم العمل- بمعنى درجة تخصص الوظائف في الشركات- ومدى الرقابة - بمعنى عدد العاملين الذين يسيطر عليهم كل مدير - ومقارنة التنفيذيين- أي شاغلي الوظائف التي تتيح لحاملها سلطة اتخاذ القرارات، بالاستشاريين أي شاغلي الوظائف التي يمكن لأصحابها تقديم النصائح إذا طلبت منهم، وأخيراً لا مركزية السلطة بمعنى تمكن المستويات الدنيا بالمنظمة من اتخاذ القرارات الهامة بالمقارنة بتركز تلك السلطة في المستويات.

### 3- وصف مداخل التنظيم المختلفة، خاصة التنظيم وفقاً للوظائف، والمنتجات، ومدخل المصفوفات، والمنظمة التي لا حدود فيها:

من الممكن تنظيم جماعات العاملين بالمنظمة في أقسام وفقاً لأسس مختلفة. وأكثر طرق التنظيم شيوعاً هي التنظيم وفقاً للوظائف التي يقوم بها

للحاجات الإنسانية الأساسية للعاملين الخاصة بالرغبة في النجاح والتعبير عن الذات.

##### 5- التمييز بين المنظمات الميكانيكية والحيوية.

وفقاً لما جاء بنظرية الظروف الخاصة بتصميم المنظمات، ثم تحديد الظروف التي يكون فيها كل منهما مناسباً. تدعى: نظرية الظروف الخاصة بتصميم المنظمات أن أفضل طرق التنسيق تعتمد على الظروف الموجودة بالبيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة. وبالتحديد فإن أحد العوامل المسيطرة على القرار الخاص باختيار نوع التنظيم هو مدى تعرض المنظمة للتغيير: فاليثبات المستقرة هي تلك التي لا توجد فيها حاجة لتغيير غط التنسيق بين الأنشطة المختلفة. أما البيئة المضطربة فهي تلك التي تتغير فيها الظروف بسرعة. وعندما تكون الظروف ثابتة فإن التنظيم الميكانيكي يكون مناسباً. والمقصود بالتنظيم الميكانيكي: التنظيم الذي يؤدي فيه العاملون وظائف متخصصة، كما أن هناك العديد من قواعد العمل الصارمة، وأخيراً فإن السلطة مركزة في عدد محدود من كبار المديرين. أما عندما تكون الظروف الخارجية مضطربة فإن التنظيم الحيوي يكون هو التنظيم المناسب. ويتميز هذا التنظيم بأنه تنظيم عام تحدد فيه الوظائف بصفة عامة، كما أن قواعد العمل الموجودة بهذه المنظمات محدودة، وأخيراً: فإن من الممكن للمستويات الإدارية الدنيا أن تتخذ القرارات اللازمة لتسيير أنشطتها.

##### 6- وصف الأشكال التنظيمية الخمس التي ذكرها

منترج:

وهي الهياكل البسيطة، والبيروقراطية الميكانيكية، والبيروقراطية المهنية، والهيكل التنظيمي وفقاً للوحدات الاستراتيجية، ثم التنظيم الملائم لغرض معين.

أما المنظمات ذات الهيكل البسيط فإنها منظمات صغيرة بين أعضائها علاقات غير رسمية، كما أن

هناك شخص آخر يتحكم في كل شيء فيها. أم التنظيم البيروقراطي الميكانيكي فإن الوظائف تكون متخصصة جداً، كما أن سلطة اتخاذ القرارات تتركز في قمة المنظمة، كما أن بيئة العمل تميل إلى الاستقرار (مثل: المنظمات الحكومية). وفي التنظيم البيروقراطي المهني (مثل: الجامعات والمستشفيات) فإن هناك العديد من القواعد التي ينبغي اتباعها، كما تتميز العمالة بالمهارة العالية، ولديهم حرية اتخاذ العديد من القرارات بأنفسهم. وأما التنظيم وفقاً للوحدات الاستراتيجية فإنه صفة للعديد من الشركات العملاقة أمثال جنرال موتورز، كما أنه يقوم على وحدات مستقلة أنشئت لتولي جميع أعباء عدد من خطوط الإنتاج، كذلك فإنه يتميز بتفريغ الإدارة العليا بالشركة للقرارات الاستراتيجية الكبرى. وأخيراً: فإن المنظمات التي تناسب غرضاً معيناً تعتبر منظمات عضوية والعلاقات فيها غير رسمية إلى حد بعيد، ويشكل الإخصائيون فيها فرق عمل ويتولى العاملون في مختلف المشروعات تنسيق العمل فيما بينهم حتى لو كانت تلك المشروعات تتم بين عدد من الشركات.

##### 7- تحديد خصائص شكلين من أشكال تنظيم

العلاقات بين المنظمات وهما: التنظيم المختلط،

والتحالفات الاستراتيجية:

تمثل بعض التصميمات التنظيمية طرقاً لدمج أكثر من منظمة مع بعضها. وتضم تلك الأشكال ما يعرف بالمنظمات المختلطة (مثال ذلك: الشركات الكبرى التي تنوع أنشطتها عن طريق الدخول في أنشطة لا علاقة بينها. كذلك فإن من تلك الأشكال ما يعرف بالتحالفات الاستراتيجية (يتم هنا دمج قوى المنظمات لأداء عمل معين). وهناك ثلاثة أشكال رئيسية هي: إتحادات الخدمات المتبادلة، والمشاريع المشتركة، وشراكة سلاسل - القيم.

### أسئلة للمناقشة :

- 1- كلما نمت المنظمة، وزاد تعقدها، فإن هناك احتمالاً كبيراً لأن يتغير تصميمها. صف كيف يؤثر حجم المنظمة على تصميمها. كيف يمكن أن تؤثر هذه التغيرات على العاملين؟
- 2- تحدث عن المصاعب المصاحبة لاستخدام تصميم المصفوفات في تصميم الهيكل التنظيمي.
- 3- اشرح كيف تتغير الأشكال التنظيمية التقليدية- ثم اشرح التغيرات المتوقعة أن تطرأ عليها في المستقبل. وما المشاكل المتوقعة حدوثها نتيجة لتلك التغيرات؟ إذا كنت تتوقع وجود مثل تلك المشاكل.
- 4- ما هي التحديات التي يمكن أن يقابلها الناس مع تحول المنظمات إلى منظمات لا حدود لها .
- 5- صف بعض المنظمات المعاصرة التي تميل بطبيعتها لأن تكون منظمات ميكانيكية أو منظمات عضوية نسيجية. لأي مدى تعمل كل منها في بيئة خارجية مستقرة أو مضطربة، وفقاً للأوصاف التي ذكرت بنظرية الظروف الخاصة بتصميم المنظمات.
- 6- أذكر شركة محددة تعرفها وتطبق عليها الخصائص التي ذكرها منتزجاً من الأنواع الخمسة التي حددها وهي : الهياكل البسيطة، والبيروقراطية الميكانيكية، وبيروقراطية الاختصاصيين، والتنظيم وفقاً للوحدات الاستراتيجية، والتنظيم الموافق لظروف معينة. ما الأساس الذي تم اختيار المنظمة وفقاً له؟
- 7- صف العلاقة بين التكنولوجيا الشائعة في المنظمة التي تعرفها وبين تصميم هيكلها التنظيمي.

### تطبيقات الفصل الرابع عشر :

#### حالة عملية :

#### شركة جونسون أند جونسون عدد من الشركات المستقلة تحت مظلة واحدة

هناك عدد من المنتجات الشهيرة التي قد توجد في الخزائن الطبية في الكثير من المنازل في معظم دول العالم مثل أربطة الجروح الجاهزة باند إيد Band-Aid، وزيت الأطفال Johnson's Baby Oil - ماي لانتريتش - وكريم حب الشباب رتن Retin-A وفرشاة الأسنان ريتش Reach، وتايلينول للصداع. ربما كان ذلك شيئاً معروفاً، ولكن الشيء الذي قد لا يكون معروفاً أن هذه المنتجات وكثير غيرها من إنتاج نفس الشركة - جونسون أند جونسون. وبدقة أكثر فإن هذه المنتجات أنتجت بواسطة 166 شركة مستقلة تتبع شركة جونسون أند جونسون (اختصاراً: J&J). وبدءاً من الثلاثينات - بقيادة روبرت وود جونسون ابن أحد منشئي الشركة الذي شغل منصب رئيس الشركة فترة طويلة - احتفظت الشركة بكل نشاط من أنشطتها مستقلاً عن باقي الأنشطة، وذلك لاعتقاد إدارة الشركة أنها ستكون أكثر قدرة على إدارة هذه الأنشطة صغيرة الحجم، وأنه سيكون بوسع هذه الأنشطة الاستجابة السريعة لاحتياجات أسواقها طالما أنها بقيت صغيرة الحجم تدير شؤون نفسها. وقد رفض جونسون الضغوط التي تدعو إلى دمج هذه الأنشطة ببعضها متخوفاً من تضخم البيروقراطية بالشركة. وطبقاً لرئيس مجلس إدارة الشركة رالف إس لارسن Ralph S. Larsen فإن هذا التنظيم قد ساعد على الاحساس بملكية الشركة والمسئولية عنها.

وقد ذكر لارسن أنه لا بد من مقارنة هذه المزايا بالتكاليف التي تتحملها الشركة في سبيل تحقيقها- التكاليف المترتبة على تكرار أداء نفس الوظائف في العديد من الوحدات. فعلى سبيل المثال: فإن تكاليف الشركة الإدارية التي تبلغ 41 من المبيعات تعتبر مرتفعة جداً بالمقارنة بتكاليف منافسيها أمثال

شركة ميريك آند كو Merck & Co وشركة برستول مايرز سكويب Bristol- Meyers Squip Co التي لا تزيد عن 30 % من المبيعات. كذلك فإن تكاليف خدمة العملاء في الشركة مرتفعة بتكاليف منافسيها. وقد بدأت شركات التجزئة الكبرى أمثال وول مارت Wall- Mart وك- مارت K. Mart تهتم بتحسين مستوى عقودها مع مورديها وبدأوا يتذمرون من الاتصال بذلك العدد الكبير من وحدات شركة J&J للحصول على احتياجاتهم.

وحتى تتوافق مع هذا الواقع فقد قامت الشركة باتباع سياسة المركزية بالنسبة لبعض أنشطتها. فعلى سبيل المثال فإنه وفقاً لتوجيهات لارسن قامت الشركة بدمج عدد من الوظائف الإدارية مثل الأجور والمنح، وخدمات الحاسب الآلي، والشراء، وحسابات الدائنين. كذلك ضمت الشركة بعض الوحدات لبعضها مثل وحدتي أورثو- وماكنيل للأدوية Ortho- McNeil وكونت بذلك شركة جديدة للأدوية كانت في السابق مكونة من وحدتين مستقلتين. كذلك فإن الشركة قامت بدمج أربع وحدات مع بعضها كانت تقوم بخدمة العملاء وتقديم ضمانات مالية لهم في وحدة سميتها باثفيند Pathfinder. والآن فإن العملاء يستطيعون إنهاء تلك الأعمال بحديث تليفوني واحد. وقد أدى البحث عن الكفاءة في الشركة إلى التخلص من 3000 عامل عام 1993م مما وفر على الشركة 100 مليون دولار.

وبالتأكيد فإنه من غير المتوقع أن يوافق كل العاملين بالشركة على خطة لارسن. وقد أدى ذلك إلى أن يترك أحد كبار رجال الإدارة العليا بالشركة وهو وليام س إيجان الثالث William C. Egan III العمل بالشركة بعد أن قضى بها 17 سنة لأنه لا يوافق على خطة لارسن. وفي هذه الحالة فإن القشة التي قصمت ظهر البعير كانت ضم وحدة منتجات الأطفال مع عدد آخر من الوحدات لتكوين وحدة J&J لمنتجات العملاء. (لاحظ أن شركة J&J تمتلك عدد من الوحدات التي تعمل في مجال المنتجات الطبية مثل وحدة الخيوط ووحدة البنج...). والذي أزعج إيجان أن اللامركزية التي تميزت بها الشركة أخذت في الانحسار.

أما لارسن فإنه يعتقد أنه يقوم بتصحيح الأوضاع الخاطئة في هيكل J&J. فعلى سبيل المثال فإن قطاع الاختصاصيين في مجالات عمل الشركة بالقارة الأوربية كان يتكون من 28 وحدة مستقلة، ولكنه يتكون الآن من 18 وحدة فقط. ومحاولة منه لطمأنة الخائفين بالشركة من أنه سيمضي في هذا الاتجاه إلى حد بعيد أكد لارسن أن الشركة لا يمكن أن تفرط أبداً في اللامركزية التي تعطي العاملين فيها الاحساس بالملكية والمسئولية. وبالتأكيد فإن الشركة مازالت تسير وفقاً لنفس الاتجاه القديم الذي تحرك فيه الاستراتيجيات من أسفل لأعلى، وليس من أعلى لأسفل. بمعنى أن المبادرة تأتي من الوحدات الصغرى وليس من كبار رجال الإدارة العليا الموجودين بالإدارة العليا بالشركة. والواقع فإنه رغم أن الشركة توظف 84000 عامل منهم 40000 بالولايات المتحدة فإنه لا يعمل في مركزها الرئيسي بمدينة برنزوك Brunswick ولاية نيوجرسي إلا 1000 عامل فقط.

وقد مثل لارسن وظيفته بأنها مثل وظيفة قائد الفرقة الموسيقية- فهو يوضح للاعبين الاتجاهات العامة ويتأكد من توفر الحرية التامة لهم لاستخدام مواهبهم. وإذا نظرنا إلى ما تحققة الشركة من أرباح والتي بلغت 19 % من المبيعات منذ عام 1980. بما في ذلك ما حققته حديثاً وهو 1.5 \$ بليون فإن الشركة قد عزفت مقطوعة مالية رائعة.



**أسئلة :**

- 1- ما مزايا وعيوب إتجاه شركة J&I نحو مزيد من المركزية ؟
- 2- هل تعتبر J&I شركة لا حدود لها؟ إذا كانت كذلك فلماذا؟ وإذا لم تكن من هذا النوع فما التغييرات المطلوبة لتصبح من هذا النوع؟
- 3- كيف يمكن لشركة J&I أن تستفيد من التحالفات الاستراتيجية مع شركات أخرى ؟ ما هي الشركة التي يمكن أن تكون شريكاً جيداً لشركة J&I؟

**تدريب سلوكي :**

هل تفضل المنظمات الميكانيكية أم العضوية؟

نظراً للخلافات الواضحة بين المنظمات الميكانيكية والحيوية، فمن المعقول أن نتوقع تفضيل الناس لنوع منهما على الآخر. وسيساعدك هذا الاستقصاء على تحديد تفضيلك لأيهما، وعلى الحصول على معرفة أوضح لهذين النوعين.

**توجيهات :**

تتعامل الأسئلة الآتية مع تفضيلاتك للظروف المختلفة التي قد توجد في مكان عملك. أجب على كل منها عن وضع علامة أمام البديل الذي يصف شعورك بأفضل طريقة.

- 1- عندما أريد أن اتخذ قراراً ذا صلة بالعمل، فإنني عادة أفضل أن :

(أ) اتخذ القرار بنفسي.

(ب) يتخذ رئيسي القرار.

- 2- عادة أجد نفسي أكثر اهتماماً بالقيام :

(أ) بعمل محدد بدقة شديدة.

(ب) بالعديد من الأنشطة غير المحددة.

- 3- أفضل أن أعمل في بيئة :

(أ) تتغير إلى حد كبير.

(ب) تبقى كما هي إلى حد كبير.

- 4- عندما يُفرض عليّ الكثير من قواعد العمل، فإنني أشعر بصفة عامة أنني :

(أ) مستريح جداً.

(ب) غير مستريح إطلاقاً.

- 5- أعتقد أن التدخل الحكومي في الصناعة :

(أ) أفضل بالنسبة للجميع.

(ب) نادراً ما يفيد أحداً.

**طريقة حساب الدرجات :**

- 1- أعط نفسك درجة واحدة إذا كانت إجاباتك كما يلي :  $b=1$  ،  $a=2$  ،  $b=3$  ،  $a=4$  ، و  $a=5$ . وتعتبر هذه الدرجات عن تفضيلك للمنظمات الميكانيكية.
- 2- إطح هذه الدرجة من 5، ويعبر باقي الطرح عن تفضيلك للمنظمات العضوية.

- 3- إذا كانت الدرجة التي حصلت عليها قريبة من 5 فإنها تعكس تفضيلاً قوياً، أما إذا كانت درجتك منخفضة (قريبة من الصفر) فإنها تعكس تفضيلاً ضعيفاً.

### أسئلة:

- 1- ما النوع الذي تفضله؟ الميكانيكية أو الحيوية.
- 2- فكر مرة ثانية في الوظائف التي أدتها. هل كانت في منظمات ميكانيكية أو عضوية.
- 3- هل تعتقد أن أداءك كان أفضل عندما كان تصميم المنظمة متوافقاً مع تفضيلاتك بالمقارنة بالمنظمات التي لا تتوافق معها.
- 4- هل تعتقد أنك كنت أكثر التزاماً عندما كنت تعمل في منظمات يتوافق تصميمها مع تفضيلاتك بالمقارنة بتلك التي لا تتوافق معها؟

### تدريب جماعي:

#### مقارنة نطاق الرقابة في الخرائط التنظيمية

أحد أسهل الأشياء التي يمكن أن تعرفها حول المنظمة من خريطتها التنظيمية هو نطاق الرقابة السائد فيها. ويساعدك هذا التدريب على أن تعرف وتقارن نطاق الإشراف في المنظمة التي تعمل بها.

### إرشادات:

- 1- قسم الفصل الدراسي إلى أربعة مجموعات متساوية.
- 2- حدد نوعاً من الصناعات الآتية لكل مجموعة: شركات صناعية، مؤسسات مالية، شركات منافع عامة مثل الكهرباء، ومؤسسات خيرية.
- 3- حدد لكل طالب من كل مجموعة شركة محددة تعمل في نفس الصناعة. حاول أن تكون إحدى الشركات الكبرى لأنها الشركات التي يحتمل أن تكون فيها خرائط تنظيمية رسمية. فعلى سبيل المثال إذا كان هناك خمسة طلاب في المجموعة الخاصة بالمؤسسات المالية فعليك أن تحدد لها خمس بنوك مختلفة، أو مؤسسات إقراض وادخار مختلفة.
- 4- على كل طالب أن يحاول الحصول على خريطة تنظيمية للمؤسسة التي حددت له عن طريق الانترنت.
- 5- ناقش نطاق الرقابة في الوحدات المحددة مع أفراد المجموعة.
- 6- اجمع الفصل لمناقشة ما توصلت إليه كل مجموعة.

### أسئلة للمناقشة:

- 1- هل كان من السهل الحصول على الخريطة التنظيمية للمنظمة عن طريق الانترنت أم أن ذلك كان عملاً صعباً؟
- 2- هل كان هناك فرق في نطاق الرقابة والإشراف؟
- 3- هل يختلف نطاق السيطرة مع إختلاف المستوى الإداري؟ إذا كان هذا هو الوضع، فهل كان الاختلاف واحداً بالنسبة لمجموعات الشركات المختلفة؟
- 4- ما الاختلافات التي تمت ملاحظتها على نطاق الرقابة في مجموعات الصناعات المختلفة؟ هل كان نطاق السيطرة واسعاً بالنسبة لبعض الصناعات، وضيقاً بالنسبة للبعض الآخر؟ كيف يمكنك شرح هذه الفرق؟ هل تعتقد أن لهذه الاختلافات معنى؟

## مصطلحات الفصل الرابع عشر

## : التنظيم الأفقي Horizontal Organization

عبارة عن هيكلة المنظمات وفقاً للإجراءات التي تقوم بها المنظمة وباستخدام فرق العمل المستقلة في شكل تنظيمات أفقية.

## : التصميم التنظيمي Organizational Design

يعني تصميم المنظمة إجراءات التنسيق بين عناصر الهيكل التنظيمي للمنظمات باستخدام أنسب أساليب التنسيق.

## : نظرية التنظيم التقليدية - Classical Organization Theory

مدخل للتنظيم يفترض وجود طريقة مثلى لتصميم المنظمات.

## : نظرية التنظيم التقليدية الحديثة - Neoclassical Organization Theory

محاولة لتحسين النظرية التقليدية تقوم على افتراض أن رضا العاملين، والتأثير الاقتصادي للمنظمة هدفان من أهداف تصميم الهيكل التنظيمي.

## : التنظيم الميكانيكي Mechanical Organization

هيكل تنظيمي داخلي يؤدي فيه العاملون أعمالاً محددة، ويتبعون قواعد صارمة. وفيه تنحصر السلطة في عدد محدود من رجال الإدارة العليا.

## : التنظيم الحيوي Adhocracy

داخلي لا تحدد فيه الوظائف بدقة، ويوجد فيه عدد قليل من قواعد العمل، كما أن القرارات تتخذ فيه بواسطة المستويات الدنيا.

## : مدخل الظروف Situational Theory

أصحاب هذه النظرية أنه لا يوجد مدخل تنظيم عالمي مثالي. وفي رأيهم أن المدخل المثالي هو المدخل الذي يلائم البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

## : العمالة الأساسية Operating Core

هي العمالة التي تقوم بالأعمال الأساسية للمنظمة - إنتاج، أو خدمات.

## : أعلى نقطة إستراتيجية Strategic apex

الإدارة العليا المكلفون بتوجيه المنظمة.

## : الهيكل التنظيمي Organizational Structure

عبارة عن الهيكل الرسمي للعلاقة بين الأفراد والجماعات بخصوص توزيع الأنشطة والسلطات والمسؤوليات بالمنظمة.

## : الخريطة التنظيمية Organizational Chart

عبارة عن مخطط للعلاقات الموجودة بين أقسام المنظمة؛ إنه تمثيل لتصميم المنظمة بالرسم يوضح من يتصل بمن.

## : هيكل السلطة Hierarchy of Authority

عبارة عن شكل علاقة السلطة التي توضح من يرأس من - أو الشخص الذي يرفع المرءوس تقريره إليه.

## : نطاق الإشراف Span of Control

عدد المرءوسين الذين يشرف عليهم مدير واحد في منظمة ما.

## : لامركزية السلطة Decentralization

إنتشار السلطة واتخاذ القرار خلال المستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة، بدلاً من احتفاظ الإدارة العليا بالمنظمة بها.

## : الوظائف التنفيذية Line Positions

وظائف يستطيع شاغلوها أن يتخذوا قرارات ذات علاقة بالعمل الأساسي للمنظمة.

## : الوظائف الاستشارية Staff Positions

وظائف يستطيع شاغلوها أن يقدموا مقترحات لمتخذي القرارات - ولا علاقة لها بالقرارات المتعلقة بالأعمال اليومية.

## : تقسيم المنظمة Departmentalization

عبارة عن تجزئتها إلى وحدات متماسكة.

## : التقسيم الوظيفي Functional Organization

نوع من أنواع التقسيم يتم وفقاً للأنشطة أو الوظائف التي تؤدي بالمنظمة مثل البيع، والتمويل... إلخ.

## : التنظيم وفقاً للمنتجات - Product Organization

نوع من تقسيم أنشطة المنظمة يتم وفقاً للمنتج أو خط المنتجات.

التصميم وفقاً للوحدات الاستراتيجية - Conglomerate : يستخدم هذا الشكل في العديد من الشركات الكبرى، يقوم على أساس وجود وحدات منفصلة مستقلة تتولى شئون بعض خطوط المنتجات بالكامل. وبذلك تتفرغ الإدارة العليا للقرارات الإستراتيجية الكبرى

التصميم المناسب لظروف معينة Adhocracy : منظمة عضوية تتميز بعدم الرسمية، يتم فيها التنسيق بين فرق العمل المكونة من أخصائيين يعملون في مختلف المشروعات التي تقوم بالشركة. ومن أمثلتها فرق العمل الموجودة بشركات برامج الكمبيوتر.

المنظمات التي لا حدود لها - Boundaryless Organizations : منظمات يتم فيها التخلص من سلسلة السلطة، ومدى الرقابة، وتحل فيها فرق العمل التي تدير نفسها محل الأقسام والإدارات الموجودة في التنظيم التقليدي.

المنظمات النمطية Virtual Organizations : منظمات تحيط نفسها بعدد من المنظمات الأخرى التي تحصل منها على إحتياجاتها غير الأساسية.

المنظمات الافتراضية Modular Organizations : منظمات مؤقتة، مرنة جداً تتكون بواسطة مجموعة من الشركات للاستفادة بفرصه معينة.

مديرو الإدارات المتوسطة Middle line : المقصود بهم المديرون الذين ينقلون المعلومات بين رجال الإدارة العليا، والعمال الأساسية بالمنظمة مجموعات الأخصائيين Technostructure : هم الإخصائيون المسئولون عن تنمية الخصائص المختلفة لأنشطة الشركة.

الموظفون المساعدون Support Staff : هم الموظفون المسئولون عند تقديم الخدمات غير المباشرة للمنظمة.

الهيكل البسيط Simple Structure : هيكل غير رسمي لمنظمة صغيرة تتركز السلطة فيها في شخص (مالكها عادة)، يصدر القرارات في جميع المجالات.

البيروقراطية الميكانيكية Machine Bureaucrasy : شكل من أشكال التنظيم يكون العمل خلالها محدد جداً، وسلطة إتخاذ القرار مركزة في مجموعة محددة في القمة، كما أن البيئة فيها لا تميل إلى التغيير (مثل المكاتب الحكومية).

بيروقراطية الأخصائيين Professional Bureau-crazy : منظمات بها العديد من القواعد، ولكن العمال الماهرة حرة في إتخاذ قراراتها.

## الفصل الخامس عشر

### التقنية في المنظمات

#### Technology In Organizations

##### أهداف الفصل :

- تعريف التقنية.
- وصف مصفوفة التقنية لبيرو Perrow .
- وصف الطرق المختلفة لاستجابة الناس لاستخدام الآلات الأوتوماتيكية Automation بالوظائف.
- وصف التقنية المعاونة وكيفية استخدامها بالمنظمات.
- وصف رقابة الأداء عن طريق الكمبيوتر، وتأثيرها على العاملين.
- وصف كيفية استخدام التقنية لتحسين خدمة العملاء.
- شرح كيفية تصميم المنتجات بنية إعادة تفكيكها حماية للبيئة الطبيعية.
- شرح العلاقة بين التكنولوجيا، وتصميم المنظمات، وأدائها.
- شرح تكامل انسياب العمل، وتأثيره على أداء المنظمات.
- وصف الاعتماد المتبادل وعلاقته بتصميم المنظمات.

##### حالة افتتاحية:

##### حرب برامج الكمبيوتر الخاصة بالشركات تضع عبء القياس على الشركات الكبرى

عندما تحتاج برنامج كمبيوتر لتنظيم شئون أسرتك، أو لإدارة شركتك الصغيرة، أو لتلعب مباراة فقط، فما عليك إلا أن تذهب إلى أحد المتاجر المحلية التي تتعامل في برامج الكمبيوتر، وتشتري أحد البرامج المسجلة على عدد من دسكات الكمبيوتر بمبلغ قد لا يزيد عن 50 دولاراً. أما عندما تحتاج إحدى الشركات الكبرى برنامجاً لإدارة أنشطتها فإننا نواجه ظروفاً أخرى. ذلك أن برامج هذه الشركات التي يطلق عليها باللغة الانجليزية Enterprise Soft-

ware وتختصر إلى E- Ware تستخدم لإدارة وتنسيق جميع أنشطة الشركة في مجال التجارة الإلكترونية، بدءاً بالمخزون والمبيعات إلى التسويق وخدمات العملاء، فالحسابات. فعندما تفتح موقع إحدى الشركات على الانترنت وتسوق أحد المنتجات التي تتعامل فيها تلك الشركة فإن برامج الكمبيوتر هي الإداة التي تنجز كل هذه الأعمال.

وفي الحقيقة فإن إنشاء برنامج حديث في إحدى الشركات الكبرى ليس قضية إنفاق مبلغ \$ 50 أو عدة مئات من الدولارات بل إن الأمر يتجاوز ذلك بكثير. فقد تنفق إحدى الشركات الكبرى المسجلة بقائمة مجلة فورتشن التي تضم الشركات الأمريكية الكبرى؛ 30 مليون دولار للحصول على ترخيص باستخدام أحد البرامج، بالإضافة إلى 200 مليون دولار تكاليف الشركات الاستشارية في هذا الشأن، ولا يشمل ذلك عدة ملايين من الدولارات التي تنفقها لشراء شبكة من أجهزة الكمبيوتر التي يحتاج إليها تشغيل تلك الشبكة. وبالإضافة إلى ذلك فإن هناك فرق كبير بين الحصول على نظام يعمل بكفاءة وبين مجرد سحب أحد أقراص الكمبيوتر من الصندوق الذي تخزن به ووضعها في مكانها بالكمبيوتر والضغط على فارة الجهاز عدة مرات لتشغيل البرنامج. فقد يحتاج تضبيب البرنامج والوصول به إلى مرحلة العمل بكفاءة إلى مدة قد تصل بسهولة إلى ثلاث سنوات.

ومع ذلك فإن الشركات لا تشعر بحرج في إنفاق كل ذلك الوقت والمال نظراً لأن التجارة الإلكترونية هي القطاع الأسرع نمواً في السوق هذه الأيام. وفي الحقيقة فإن الاقتصاديين بدءوا يرون مؤشرات التأثير المدمر للتجارة الإلكترونية على مراكز التسوق ويقارنون بين تلك الآثار، وبين آثار مراكز التسوق في السبعينات على الشوارع التجارية التي كانت سائدة قبل ذلك. وعلى ذلك فإن برامج إدارة الشركات مهمة جداً لدرجة أن أحد كبار المحللين الإداريين يرى أنها أداة السيطرة على أنشطة الشركات الكبرى الموجودة بالعالم.

ولذلك فليس من المستغرب أن تكون المنافسة حادة في سوق برامج إدارة أنشطة الشركات الكبرى. ويتنافس في ذلك السوق على مستوى العالم أكثر من 500 شركة، ولكن هناك خمس شركات تأتي في قمة هذه المجموعة في : ج.د. إدواردز J.D. Edwards، وبآن Baan، وأوراكل Oracle، وبيل سوفت People Soft، وساب SAP. وربما لا تكون قد سمعت بمعظم هذه الشركات، ولكنها تمثل الآن في سوق برامج إدارة أعمال الشركات ما كانت تمثله شركة مايكروسوفت بالنسبة لسوق الكمبيوتر الشخصي منذ عقدين من الزمن. ويعني ذلك أن من يكسب هذه المنافسة سيحصل على المستقبل.

وتدور المعركة الآن حول الابتعاد عن المخاطر الموجودة في برامج التجارة الإلكترونية، والاتجاه نحو البرامج التي تستخدم واقعياً في كل أنواع الأنشطة الإدارية. خذ على سبيل المثال شركة ساب التي تباع حالياً برامج لشركة كوكاكولا، وهبولت بكارد، وكولجيت وغيرها من الشركات الكبرى. ومع ذلك فإنها لا تباع لهم كل البرامج التي يستخدمونها في جميع الأنشطة التي يقومون بها. فمازال معظم الشركات يستخدم مدخل المزج بين النظم التي تتجهها مختلف الشركات مثل استخدام نظم بآن في وظيفة الإنتاج، ونظم بيل سوفت للموارد البشرية، ونظم سبيل لرجال البيع، نظم ساب للتمويل.

ولا يرجع التعامل مع العديد من الشركات المنتجة للبرامج إلى رغبة الشركات المستخدمة ولكنها مضطرة إلى ذلك. فلا تنتج أي شركة حتى الآن مجموعة البرامج التي تغطي بدقة وكفاءة احتياجات جميع أنشطة الشركات الكبرى. ومع أنه قد أعلن أن منتجات شركة ساب قد حققت ذلك التكاملي، فلا يبدو أن مستوى الاندماج والتكاملي المطلوب قد تحقق حتى الآن. ورغم ذلك فإن شركة ساب قد حققت التفوق على غيرها في ذلك المضمار، لأن المبرمجين فيها جعلوا تلك البرامج المتكاملة أقرب ما يكون إلى الحقيقة. ومع الآمال التي يوحى بها النجاح الذي حققته بعض الشركات الصغرى التي أخذت تقف على أقدامها نتيجة لنجاحها في تحسين بعض أجزاء البرامج التي لم تركز عليها شركة ساب، فمازال احتمال حصول الشركات الكبرى على احتياجاتها من البرامج من منتج واحد محل تساؤل. ولكن ضخامة هذا السوق ستجعل المزيد من الشركات يحاول أن يأخذ ولو جزءاً محدوداً منه.

سوف تكون حرب برامج إدارة الشركات جزءاً من واقع الشركات في القرن الحادي والعشرين. ولا يمكن الشك في أن تطوير تلك البرامج سيأخذنا إلى قمة التقدم في عالم الأعمال. ويقف خلف كل ذلك قاعدة قديمة في عالم الأعمال أن بناء أفضل المنتجات سيضمن توالي مجموعات العملاء على الشركة للحصول عليها. ومرة ثانية فإن طرق العمل الحديثة تعارضت مع القواعد القديمة. فعلى مدار السنوات فإن كل تغيير في التقنية أثر على كيفية أداء الشركات لأعمالها. فقد كانت هناك منظمات قبل اختراع الكهرباء، والموتير التي تعمل بالبخار، وخطوط التجميع، والكمبيوتر. ولكن كل واحدة من تلك التقنيات أثر بطريقة عنيفة على طرق عمل الناس، وعلى طبيعة المنظمات، ولذلك فإن فهم التقنية مهم لفهم السلوك التنظيمي.

ما الصورة التي تقفز إلى ذهنك عندما تفكر في التقنية؟ ذراع ضخمة لإنسان آلي Ro-bot ؟ رائد من رواد سفن الفضاء يقوم بإصلاح تليسكوب يعمل في مدار أحد الأفلاك؟ أحدث المعدات العاملة في مجال صناعي معين؟ ماذا عن البرامج التي نمتها ساب ومنافسها لإدارة المنظمات حديثاً؟ تشمل التقنية كل ما سبق وأكثر.

وبالنظر لهذه الأنواع من التقنيات المتطورة فإن تعريف التقنية يعتبر بسيطاً ومخادعاً. وبالتحديد فإن التقنية تتعامل مع الإجراءات العضلية والعقلية التي تستخدم لتحويل المدخلات إلى مخرجات. وبلغة أسهل فإن التقنية تتعامل مع الأنشطة والمعدات والمعلومات التي تستخدم لإنجاز الأعمال. فما يعرف بالإنسان الآلي وسفن الفضاء ومعدات المكاتب الأوتوماتيكية كلها أمثلة للمعدات التكنولوجية، ولكن التقنية قد تأخذ أيضاً أشكالاً وصيغاً منطقية. وبالتأكيد فإن الخلطة التي تستخدمها شركة بروكتر آند كامبل التي تستخدم في صناعة أحد مساحيق الغسيل تعتبر هي والآلات التي تستخدم لصنعها والكمبيوتر الذي يشغلها ضرباً من ضروب التقنية بالمعنى السابق.

وفي السنوات القليلة الماضية تطورت التكنولوجيا بمعدلات سريعة جداً. فقد حلت

الأقراص المدمجة محل الاسطوانات البلاستيكية المصنوعة من الفينيل، والآن تحل أقراص الفيديو الرقمية محل أقراص التسجيل المدمجة. كذلك فإن معالج الكلمات بالكمبيوتر حل محل الآلات الكاتبة. والآن فإن برامج الاملاء تحل محل لوحة المفاتيح، وفي المكتبات الحديثة فإن وصلات الكمبيوتر حلت محل نظام الكروت القديمة. كما أن كتب الفهارس الضخمة التي كان تعلقها التراب قد استبدلت بخدمات معلومات شاملة عن طريق شبكات الاتصال الداخلية. لماذا نهتم بتلك الأشياء في مجال السلوك التنظيمي؟ الإجابة بسيطة وهي أن التكنولوجيا تؤثر على سلوك العاملين الوظيفي، وعلى أداء المنظمة الفعّال.

فالتطور التكنولوجي يساعد العامل على العمل بطريقة مختلفة. فعلى سبيل المثال فإن بإمكان العاملين الآن عقد مؤتمرات الفيديو بدلاً من الانتقال عبر الدول لعقد المؤتمر وجهاً لوجه. كذلك فإنهم قد يستخدمون برامج الكمبيوتر الخاصة بالتمويل لإجراء العمليات الحسابية Computer Spreadsheet بدلاً من استخدام الآلات الحاسبة، كما أنهم قد يستخدمون الآلات لأداء الأعمال الشاقة الخطيرة بدلاً من القيام بذلك بأنفسهم. وباختصار فإن التكنولوجيا غيرت علاقات العاملين بالآلات. ويبدو أن التقدم التقني قد أنهى فترة قرن من الزمان اعتبر فيها العامل جزء من الآلة (شكل 15 - 1)، وبذلك تفرغ العمال لأداء الأعمال التي لا تستطيع الآلة أداءها - حتى الآن على الأقل.



شكل (15-1) تغير التكنولوجيا  
طبيعة العمل

تشغيل  
إيقاف

إننا نشك في أن فيرتج Fertig سيبقى في هذه الوظيفة مدة طويلة. أننا نعتقد أنه بالرغم من أنه شخص يعتمد عليه فإنه سيتم استبداله بآلة أدق منه ويمكن الاعتماد عليها أكثر

فیرتج: أحد الرجال الذين يعتمد عليهم هنا

وقد ساعدت التقنية الشركات أيضاً على اكتساب مزايا بالنسبة لمنافسيها عن طريق استخدام طرق أفضل في الانتاج والتوزيع. ومن الملاحظ أن الاحتفاظ بمستوى التقنية



المستخدمة في الشركة على قدم وساق مع الموجود خارجها يساعد الشركة ليس على تصدر السباق بين المتنافسين، بل أيضاً على عدم التخلف عن الركب. فعلى سبيل المثال فإن الحصول على كومبيوتر كان يعتبر ميزة في نهاية الثمانينات، أما الآن فإنه يعتبر ضرورة لأمناص منها. وبمعنى آخر فإن استخدام التقنية قد لا يعطي الشخص أي ميزة، ولكنها تساعد الشخص فقط على البقاء ضمن المتنافسين.

وسنبداً الآن في دراسة كيفية تأثير التقنية على أداء الفرد والمنظمة. وأخذاً في الاعتبار التأثيرات المتعددة للتقنية التي سبق لنا الحديث عن بعضها في مجالات الاتصالات واتخاذ القرارات (الفصلين الثامن والتاسع)، فإننا ستحدث هنا على الخصائص العامة للتقنية. وبالتحديد فإننا سندرس الأدوار الأساسية للتقنية في المنظمة، ثم نخرج بعد ذلك إلى إستكشاف كيفية إستخدام التقنية في المنظمات المعاصرة. وفي النهاية فإننا سنناقش العلاقة بين التقنية والتصميم التنظيمي.

### دور التقنية في المنظمات المعاصرة:

#### The Role of Technology in Today's Organizations

حتى نفهم الدور الذي تلعبه التقنية في المنظمات المعاصرة فلا بد أن نعطي إهتماماً خاصاً بدراسة أداء الأعمال بواسطة الآلات دون تدخل العاملين Automation، وكيفية استجابة العاملين في مكان العمل له. وقبل أن تقوم بذلك فلا بد من وصف الأبعاد الأساسية للتقنية في المنظمات.

### تصنيف الأبعاد الأساسية للتقنية :

#### Classifying Technology's Basic Dimensions

ذكر معظم علماء التنظيم معظم أنواع التقنية الموجودة في المنظمات. ولكن مخطط تشارلس بيرو Charles Perrow هو أكثر تلك المخططات شمولاً. وهذا النظام مفيد في تصنيف التقنية المستخدمة في مجالي الصناعة والخدمات.

**مصفوفة التقنية لبيرو** : Perrow's Matrix of Technologies بدأ بيرو الحديث عن خطته الخاصة بتصنيف التقنية بالتمييز بين بعدين أساسيين هما : الاستثناءات : بمعنى درجة استخدام المنظمات لمدخلات غمطية لإنتاج منتجات أو مخرجات غمطية (أي أن هناك عدداً محدوداً من التنوع في المنتجات، أو استخدامها لإنتاج مخرجات غير غمطية تحتوي العديد من الأشكال والأنواع). والبعد الثاني: مدى تعقد المشاكل التي تستخدم التقنية لحلها. ذلك أن تلك المشاكل قد تكون بسيطة محددة مما يسمح باستخدام القرارات النمطية المهيكلية. كما أنها قد تكون معقدة وغير محددة بحيث لا يمكن استخدام تلك الأنماط من القرارات. وقد استطاع بيرو عن طريق تحديد هذين البعدين، وتطبيقهما معاً أن يحدد أربعة أنواع من التقنية. هذه الأنواع ملخصة في الجدول (15 - 1).

## جدول (15-1) مصفوفة التكنولوجيا لبيرو

قام بيرو عن طريق دمج مستويين من الاستثناءات (قليلة أو كثيرة)، مع مستويين من المشاكل التي تستخدم التقنية لحلها (سهلة بسيطة، أم معقدة صعبة)، بوصف أربعة أنواع من التقنية.

نوع التقنية وأمثلة لها	المشاكل	الاستثناءات
- تقنية روتينية (خطوط التجميع الصناعية، والتدريب المهني).	سهلة التحليل	قليلة
- التقنية الحرفية (صناعة الدواليب، والمدارس العامة).	صعبة التحليل	متعددة
- التقنية الهندسية (مثل أجهزة البناء الثقيلة - أنديا الرعاية الصحية والرشاقة).	سهلة التحليل	
- تقنية غير روتينية (مثل وحدات البحوث، والمستشفيات النفسية)	صعبة التحليل	

**التكنولوجيا الروتينية : Routine Technology** هذا هو أول الأنواع، ويتضمن العمل في المدخلات والمخرجات عالية التنميط. والمشكلات سهلة التحليل. ومن أمثلة تلك التقنية خطوط التجميع (شكل 15-2) والتدريب المهني وغيرهما من أنواع التقنية التي تكون المنتجات والخدمات فيها محددة بدقة. وعلى ذلك فإنه إذا حدث تغيير كإنتاج منتج جديد أو درس موضوع جديد فإن رد الفعل. أي القرار الذي ينبغي اتخاذه يكون واضحاً.

**التكنولوجيا الحرفية : Craft Technology** هذا هو النوع الثاني وفقاً لتصنيف بيرو وهو يتضمن المنتجات والخدمات التي يوجد فيها مدخلات ومخرجات عالية التنميط ولكن المشاكل التي نواجهها معقدة صعبة التحليل. ومن أمثلة هذه التقنية صناعة المفروشات التي تستخدم فيها الأخشاب والمنتجات المكسوة برقائق من المعادن وخلافه. كذلك فإن من أمثلة تلك التقنية المدارس الحكومية التي تركز اهتمامها على التدريس للطلاب المتوسطين. وفي كلا الحالتين فإنه عندما تواجه المنظمة ظروفاً غير عادية مثل ورود أمر ذي خصائص مختلفة أو وجود تلميذ محدود القدرات فإن القرار المناسب لا يكون واضحاً أو جاهزاً في العادة. فالمنظمات من هذا النوع غير مجهزة لمواجهة متطلبات الحالات الخاصة - غير النمطية التي لا يكون القرار المناسب فيها محدداً بوضوح مبكراً.

**التكنولوجيا الهندسية : Engineering Technology** والنوعان الأخران من أنواع التقنية طبقاً لمصفوفة بيرو تشمل الصناعات المجهزة لمواجهة الظروف الاستثنائية. فعلى سبيل المثال فإن المتوقع أن تواجه المنظمات التي تستخدم التكنولوجيا الهندسية كتلك التي تصنع آلات البناء الثقيلة، ومعدات النوادي الصحية العديد من الاستثناءات في المدخلات والمخرجات، ولكن من الممكن التعامل مع تلك المشاكل بالطرق النمطية، فعلى سبيل المثال فإن ظروف وأهداف من يأتون للنوادي الصحية تكون مختلفة. فالبعض قد يأتي بهدف إنقاص وزنه،

والبعض قد يأتي بهدف زيادة وزنه، والبعض قد يأتي بهدف استعادة لياقته البدنية بعد أحد الحوادث مثلاً. والبعض قد يتدرب للمشاركة في بعض أنواع المسابقات. وبالتالي فإنه قد يتم استخدام أنواع مختلفة من التمرينات، وساعات التمرين وفقاً لظروف كل حالة، ولكن القرارات المتعلقة بما ينبغي على كل زائر للنادي أو متدرب تتخذ وفقاً لأسس محددة واضحة مبنية على معلومات محددة عن آثار كل نوع من أنواع التدريبات.



شكل (15-2) كانت كلمة التقنية تعني خطوط التجميع فقط

ساعدت التقنية البسيطة المستخدمة في خطوط التجميع على تحويل الإنتاج إلى إنتاج كبير Mass produced والعمال الموجودين بالصورة التي تم التقاطها عام 1913 يصنعون إطارات معدنية لأحد موديلات السيارات. ورغم ما يبدو من تأخر هذه التقنية الآن فإنها كانت نقلة عظيمة في تلك الأيام إنها خففت الوقت اللازم لصناعة السيارة من 12 ساعة إلى 93 دقيقة

**التقنية غير الروتينية Nonroutine Technology** تواجه بعض الصناعات العديد من الظروف الاستثنائية والقرارات الصعبة. وبالتالي فإنها تستخدم تقنيات غير روتينية. فعلى سبيل المثال فإن وحدات البحوث أنشئت بطبيعتها للتعامل مع مشاكل استثنائية توجد في ظروف صعبة. كذلك فإن المستشفيات النفسية تستخدم هذا النوع من التقنية، ليس فقط لأن المرضى الذين يعالجون فيها مختلفون من حيث تاريخ وأنواع الأمراض النفسية والبدنية التي يعانون منها، بل أيضاً لأن العلاج المناسب قد لا يكون واضحاً. وعلى الرغم من تطور تشخيص الأمراض النفسية فإن اتخاذ قرار بالعلاج المناسب مازال عملاً يتسم بدرجة عالية من التعقيد.

## قضايا أخلاقية:

يعتبر تشخيص وعلاج الأمراض العقلية تقنية غير روتينية ولكن القيام بذلك يتطلب تصنيف المرضى إلى مجموعات، مما يجعل علاج كل مجموعة عملاً روتينياً. وقد تم التصنيف أساساً لمساعدة التشخيص والعلاج ولكن أخلاقية تلك الإجراءات محل تساؤل. فما التساؤلات التي قد يتم طرحها حول تحويل تلك التقنية التي تعتبر بطبيعتها غير روتينية إلى تقنية روتينية نسبياً؟

وتعتبر الأجهزة عالية التطور المستخدمة هذه الأيام أمثلة جيدة للتقنية غير الروتينية. ومع ذلك فإن أكثر الأجهزة تطوراً يصمم لمعالجة مشاكل محددة جيداً. ومن المدهش أنه يكون لهذا النوع من التقنية تطبيقات عسكرية غالباً. ونتيجة لذلك فإن تصدير هذه التقنية إلى الدول الأجنبية يكون دائماً محل تساؤل حفاظاً على الأمن القومي. وإلقاء نظرة على تلك القضية المثيرة راجع الجزء التالي المعنون السلوك التنظيمي حول العالم.

### السلوك التنظيمي حول العالم: OB Around the World

#### يجب أخذ الدفاع القوي - الأمن القومي - في الاعتبار عند تصدير التقنية المتطورة

منذ نصف قرن والقانون الخاص بمنع تصدير التقنية التي تهدد الأمن القومي موجود. فمُنذ صدور القانون سنة 1949 م كان التهديد يأتي من الاتحاد السوفيتي وحلفائه، وكانت الولايات المتحدة هي الدولة الوحيدة التي تمتلك تقنية متطورة تستحق منعها من الوصول إلى أيدي الأعداء. ولكن ذلك قد تغير. فلم تعد الدول الشيوعية تشكل خطراً على الأمن القومي الأمريكي، كما أن التقنية المتطورة توجد في العديد من الدول المنتشرة حول العالم. وقد دعى ذلك إلى طرح تساؤلات حول جدوى وجود قانون منع تصدير التقنية المتطورة حفاظاً على الأمن القومي من جانب بعض العلماء والسياسيين.

ولدى الفريق الذي يرغب في التخلص من قانون منع تصدير التقنية عدة أسباب جيدة.

**أولاً:** أنه من المستحيل إنفاذ تلك القيود نظراً لأنه من السهل إعادة تصدير المنتجات من دولة إلى أخرى. وبذلك يتم إبطال مفعول منع التصدير. وبالإضافة إلى ذلك فإنه عندما تأخذ التقنية شكل رموز كومبيوتر فإنه يصبح من السهل نقلها إليكترونياً مما يجعل من الصعب التعرف على ما إذا كان التصدير قد تم أم لا.

**ثانياً:** لاحظ هذا الفريق أن منع تصدير التقنية مكلف للولايات المتحدة التي تخسر شركاتها بلايين الدولارات بسبب ذلك القانون. وفي الحقيقة فإن كل بليون دولار خسارة في الصادرات تعني خسارة 20.000 وظيفة. ويعني ذلك في النهاية أن لخسارة الصادرات تأثير كبير على الاقتصاد القومي.

**ثالثاً:** لاحظ هذا الفريق أن منع تصدير التقنية المتطورة إلى بعض الدول لا يؤثر عليها تأثيراً حقيقياً، ذلك أن هذه الدول تستطيع أن تفعل ما تريد دون الحصول على أحدث تقنية. وفي الحقيقة فإن كلا من أمريكا والاتحاد السوفيتي قد طور الأسلحة النووية قبل ظهور ما يعرف بالكومبيوتر العملاق Super Computer.

وبالرغم من ذلك الجدل فما زال تهديد الأمن القومي قائماً. ومع أن الاتحاد السوفيتي لم يعد مصدر قلق، ولكن مصادر القلق تأتي من أماكن أخرى مثل ليبيا والعراق وغيرها من المناطق الساخنة في العالم. وبالتأكيد فإن إعطاء أعداء الولايات المتحدة أفضل أنواع التقنية المتاحة لا يخدم مصالح

الولايات المتحدة . ما الذي يمكن عمله الآن - أي في ضوء المناقشات السابقة؟

قدم الخبراء عددًا من المقترحات:

أولها: وجود تعاون بين دول العالم المختلفة لتشديد القيود على صادرات التقنية، وسد الشغرات الموجودة في النظام الحالي.

ثانيها: أن تقوم الشركات المصدرة بدور أفضل في حماية نفسها، وفحص طلبات الدول الأجنبية للحصول على التقنية المتطورة.

ثالثها: نظرًا لأن منع تصدير التقنية يمثل تهديدًا لأرباح الشركات فإن من المتوقع قبول الشركات لتلك القيود إذا روعيت العدالة في فرضها على الشركات. ويعني ذلك: أنها لن تؤثر على الموقف التنافسي لإحدى الشركات أكثر من منافسيها. وفي هذه الحالة فإنه يكون قد تم توزيع الأضرار المترتبة على منع التصدير على الشركات العاملة في نفس المجال بالتساوي.

وعلينا أن ندرك أن قضية منع تصدير التقنية ستبقى معنا فترة من الزمن. وينظر الخبراء إلى هذه القيود على أنها أحد الأسهم المهمة الموجودة في كنانة الأدوات القومية الخاصة بحماية الأمن القومي والعالمي. وعلى ذلك فإن تنمية قيود مؤثرة تنسم بالعدل بين الشركات المصدرة للتقنية يعتبر تحديًا يستحق الجهد المبذول للوصول إليه.

### الآلات ذاتية الحركة في المنظمات المعاصرة

#### Automation in Today's Organizations

جرت العادة على أن يتضمن استخدام التقنية براعة في الاستخدام اليدوي أو الميكانيكي للأشياء. وقد استخدم الناس الجنازير والبكر لحمل الأشياء الثقيلة وتحريكها من مكان إلى مكان آخر. ومازال هذا النوع من الأعمال موجودًا حتى الآن، إلا أن المنظمات المعاصرة تستخدم أنواعًا من التقنية أكثر تطورًا من هذا النوع - إنها تستخدم آلات تتضمن تقنيات أكثر تطورًا تحتوي على معالجات صغيرة تعمل بخلايا الكومبيوتر Microprocessor Chips (انظر الشكل 15 - 3).

وقد غيرت الآلات ذات التقنية عالية التطور طريقة أداء الناس لأعمالهم. فعلى سبيل المثال فإن العاملين بالطباعة اعتادوا أن يحركوا معًا قطعًا من الأشياء الشبيهة بالمعادن على وحدات خشبية لعمل سبائك يتم استخدامها في طباعة الوثائق. أما الآن فإن طباعة الوثائق تتم بطريقة غير مرئية: فجامع الحروف يدخلها ببساطة إلى لوحة مفاتيح مسجل عليها الحروف الهجائية، كما تفعل بالبيت. وبالطبع فإن هذا ليس هو المثال الوحيد، ذلك أن التقنية المتطورة توجد الآن بكل شيء يوجد في البيت والعمل تقريبًا. ومن أمثلة التقنية المتطورة المستخدمة في المنظمات المعاصرة ما يلي:



شكل (15-3) استخدام التقنية المتطورة لصناعة تقنية أكثر تطوراً.

عندما أعطى بلين ماك ميشن Blane Mc Michen مدير الإنتاج في مجموعة نظم المعلومات بشركة موتورولا واجب تنمية جهاز Modems فقد طلب منه أداء هذه الوظيفة في ستة أسابيع. ونظراً لأن المنتج الحالي للشركة صعب التجميع فإنه كان من الواجب توثيق كل خطوة بدقة شديدة ولذلك فإنه بدلاً من صنع خطة هندسية قد تستغرق عدة أشهر فقد بدأ يأخذ صور لكل جزء بواسطة كاميرا رقمية غير مرتفعة الثمن. ثم وضع التوجيهات على شبكة الكمبيوتر الداخلية ليراها عمال المصنع وقد لمحت هذه الطريقة لدرجة أنها تستخدم الآن في مواقع الشركة الأخرى.

- التقنية الصناعية المتطورة : وهي العمليات الصناعية التي يتم توجيهها والتحكم فيها بواسطة الكمبيوتر.
- العمليات الصناعية التي يكون الكمبيوتر جزءاً منها - Computer- Integrated manufac- turing أو CIM اختصاراً. وهي العمليات الصناعية الأكثر تطوراً من التقنية الصناعية المتطورة التي ذكرت في المثال الأول، وفيها يتم استخدام الكمبيوتر لجمع المعلومات، ثم استخدام تلك المعلومات لاتخاذ القرارات الخاصة بالحاجة إلى تعديل العمليات الصناعية.
- التصميم والهندسة الصناعية باستخدام الكمبيوتر : استخدام الكمبيوتر لبناء ومحاكاة خصائص المنتج، واختبار مدى كفاءته في الأداء.
- استخدام الإنسان الآلي في الصناعة Industrial Robotics وهي عبارة عن آلات يتم التحكم فيها بواسطة الكمبيوتر تعالج المواد وتؤدي الوظائف المعقدة.
- نظم الإنتاج المرن: إجراءات صناعية تستخدم فيها مكائن يتم السيطرة عليها بواسطة الكمبيوتر لإنتاج حجم صغير من المنتجات بنفس تكلفة الوحدة في المصانع التي تتبع نظام الإنتاج الكبير.
- واقتصاديات تقنيات الآلات ذاتية الحركة واضحة. ذلك أن المنافسة القوية أجبرت الشركات على تحسين جودة منتجاتها، وعلى تخفيض تكلفة عمالتها، ولذلك فإنها تتحول إلى استخدام أساليب ذات كفاءة إنتاجية أعلى مثل تقنيات الآلات ذاتية الحركة - أي استخدام الآلات في أداء الأنشطة التي يقوم بها العمال. والأدلة على استخدام الشركات

لتنك الآلات منتشرة حولنا. فكر في الآلات التي تحول المكالمات التليفونية من شخص لآخر أو من كومبيوتر لآخر بطريقة أتماتيكية، وفي آلات الصرف الآلي التي تحصل منها على النقود خصماً من حسابك الذي قد يكون موجوداً في مكان آخر أو في دولة أخرى. لقد أدت هذه الآلات إلى التقليل من الحاجة إلى جهود الإنسان في العديد من الأنشطة. وتحاول الشركات المعاصرة أن تحسن كفاءتها في الأداء عن طريق استبدال المجهود البشري بالآلة المبرمجة لأداء الأعمال بطرق أسرع وأكثر دقة، وبطريقة متماثلة، وهو نفس ما حاولت الشركات الوصول إليه منذ قرن عندما استبدلت المجهود البشري بالآلات التي تعمل بالبخار. ولذلك فليس من المستغرب التحدث عن استخدام تلك الآلات المبرمجة على أنه الثورة الصناعية الثانية.

### قضايا عالمية :

لقد أصبح واضحاً حجم التحدي الذي يواجهه العالم في إدخال التقنيات الحديثة إلى الاقتصاد الروسي والدول التي كانت تدور في فلكه. ولكن القيام بذلك ضرورة لدعم اقتصادات تلك الدول.

وبالتأكيد فإن هناك براهين واضحة على أن استخدام التقنيات الحديثة حسنت كفاءة الصناعة على نطاق واسع. وبالتحديد فإن الشركات التي إستخدمت تلك التقنيات ذكرت أنها خفضت الوقت اللازم لنقل المنتج من مرحلة الفكرة والتصميم إلى مرحلة الإنتاج الفعلي Lead time، وكذلك تكلفة إنتاج الوحدة، وتكاليف المخزون والعمالة مع تحسين مستوى الجودة. فعلى سبيل المثال فإن إدخال نظام العمليات الصناعية التي يتكامل معها الكومبيوتر بمصنع شركة جنرال اليكتريك لإنتاج غسالات الأطباق الموجودة بمدينة سانت لويس، قد أدى إلى تحسين الانتاجية بنسبة 30%، وإلى تخفيض طلبات إصلاح العيوب التي تضمنها الشركة إلى النصف، وإلى زيادة حصة الشركة في السوق بنسبة 12%. ولكن التكلفة العالية لهذا النوع من الآلات تجعل الشركات تفكر كثيراً في عائد هذا النظام وتكاليف التحول إليه.

ولا يعتبر استخدام هذه التقنية مفتاحاً للكفاءة في المصانع والمكاتب فقط، بل إنه كذلك بالنسبة لجميع الأنشطة في الحياة. وإذا كنت تعتقد أننا قد شاهدنا مثل ذلك التطور فعلاً فإن الخبراء يعتقدون أن المستقبل يحمل لنا ما لا يمكن تصديقه. وبالجداول (15 - 2) تلخيص لبعض أمثلة التطور التقني المتوقع مستقبلاً.

جدول (15-2) تقنية المستقبل: ما الذي يدخره لنا المستقبل؟

التطور التقني سريع لدرجة أنك لا تستطيع ملاحظته. وسيكون هذا التطور أكثر سرعة. ويتوقع الخبراء وجود بعض أنواع التطور المثير الذي نتوق لرؤياه في جميع جوانب الحياة.

السنة	التطور التقني	وصف هذا التطور
2006	- الوصول إلى طريقة تمنع تساقط الشعر.	- علاج الجينات سيمنع تساقط شعر الرجال.
2010	- جراح آلي في كبسولة.	- سوف يبلغ من يحتاج الى جراحة إنسان آلي صغير جداً يقوم باتباع برنامج معد سلفاً لإجراء الجراحة دون تعريض البدن للتلوث.
2016	- تليفون كامل Holophone.	- نوع خاص من التليفونات يستخدم تكنولوجيا الرسوم الكاملة لإنتاج صور ذات أبعاد ثلاثية للمتحدثين.
2020	- دواء للإفاقة.	- دواء يحدث تأثيراً معاكساً لتأثير الكحوليات على الإنسان.
2029	- تقنية إصلاح الخلايا.	- ماكينات تعمل على مستوى الجزيء مهمتها إصلاح خلايا جسم الإنسان.
2043	- إعادة الحركة للأنسجة المجمدة بالتبريد	- سيتم إعادة الحركة للأنسجة التي سبق تجميدها بالتبريد.

### ردود أفعال العاملين للتطور التقني : Human Responses to Technology

هناك عامل أهم لدى المنظمات من الآلات والنقود، ألا وهو: العاملين. وقد أوضحت أمثلتنا أن أنواع الأعمال التي يؤديها العاملون الآن مختلفة عما كان يؤديه قرناؤهم فيما سبق، كذلك فإن طبيعة الطلب على خدمات العاملين قد تغيرت. ووفقاً لمكتب الولايات المتحدة لتقويم آثار التكنولوجيا، فإن أهم عائق أمام استخدام التقنية هو تأثيرها على العاملين.

**التقنية وتخفيض عدد الوظائف:** أحد الآثار الجلية لاستخدام التقنية المتطورة أنها تزيد كفاءة العاملين، وتجعل من الممكن الاستغناء عن بعض تلك الوظائف، مما يعني زيادة نسبة البطالة بالمجتمع. ومن المؤكد أن الوجه الآخر للتأثير الإيجابي للتقنية الذي ذكرناه فيما قبل هو تكلفة إنسانية: فالآلات ذاتية الحركة قد صممت بهدف التخلص من بعض الوظائف. وكلما أدت إلى التخلص من الكثير من أنواع العمالة كلما اعتبرت أكثر نجاحاً. ولذلك فليس من المستغرب أن لا يرحب بها العديد من اتحادات العمال، على الرغم من حقيقة أنها تساعد العاملين على العمل في بيئة صحية أكثر نظافة وأماناً، كما أنها تخلصهم من الأعمال الروتينية التي تتسم بالتكرار وعدم الحاجة إلى تفكير، ولكن وظيفة روتينية أفضل من عدم وجود وظيفة. وتتخوف اتحادات العمال من أن ظهور التقنيات المتطورة يحيل مهارات أعضائها إلى التقادم، ولذلك فإن بعض هذه الاتحادات تعقد اتفاقات مع الإدارة تمنع بمقتضاها الإدارة من تسريح العمالة أو تحويلها إلي وظائف ذات عائد أقل بسبب



استخدام الشركة لنوع متطور من التقنية. وقد أكدت الإحصاءات أن لهذا التخوف أساس، فالشركات المعاصرة تستخدم التقنية المتطورة للحصول على كميات إنتاج أكبر بواسطة عدد أقل من العاملين.

ولا يقتصر تأثير التقنية على تخفيض عدد العاملين الذين تحتاج إليهم الشركات لأداء وظائف معينة، بل إن تأثيرها امتد أيضًا إلى تقليص عدد الشركات العاملة في السوق، ذلك أن الشركات التي تستطيع الاستثمار في تلك التقنية هي تلك التي تستطيع أن تحقق أرباحًا في هذه الظروف. ولذلك فإننا نرى عادة اهتزازات كبيرة في السوق عقب كل تطور تقني واضح، وتكون المشروعات الصغيرة غالبًا ضحية ثورات التقنية. فعلى سبيل المثال فإن شركات تقطيع وتجهيز الأخشاب بحاجة الآن إلى عدد قليل من العاملين لتشغيل وإيقاف الآلات التي يقوم بذلك ومتابعة ما يتم على شاشات الفيديو نظراً لأن تلك الشركات تستخدم آلات يتم السيطرة عليها بواسطة الكمبيوتر. ومن الملاحظ أن الشركات التي تستخدم تلك التقنية تعمل بكفاءة عالية جداً لدرجة تجبر الشركات الصغرى التي لا تستطيع استثمار \$15 مليون في تلك التقنية أجبرت على التوقف عن العمل والخروج من السوق.

ومع أنه يتم إحلال الآلات محل العاملين، فإن تلك الآلات تستخدم في العديد من الحالات لمساعدة العاملين على أداء أعمالهم بطريقة أفضل كثيراً من ذي قبل. ولم تتحقق حتى الآن التوقعات التي انتشرت فترة من الزمن والتي كانت تقول: إن العاملين بالمصانع سيكونون مجموعات من الفنيين الذين يلبسون البلاطي البيضاء، وكل ما يقومون به هو التأكد من أن الآلات تعمل وفقاً للخطة الموضوعة، والواقع الآن أن العاملين يعملون مع الآلات جنباً إلى جنب ويقوم كل منهم بالعمل الذي يتقنه. فعلى سبيل المثال فإن الآلات التي تعمل بالكمبيوتر تقوم بدور مهم في صناعة السيارات، كما هو الحال في مصنع شركة جنرال موتورز سايترن. ولكن إدارة هذا المصنع تدرك أن الآلات لا تنتج سيارات. وأن دورها ودور العاملين مكملان لبعضهما البعض. وأنهما في الواقع جزءاً من خصائص أي منظمة.

### قضايا عالمية:

قد يؤدي التطور التقني في الدول الغنية إلى أن يتحول العمال من الوظائف ذات المستوى المادي المنخفض إلى المستوى المرتفع. أما في الدول الفقيرة فإن تقديم التقنية المتطورة (مصنع جديد مثلاً) يخلق فرص لم تكن موجودة قبل ذلك.

**التكنولوجيا وتغير الوظائف** إذا كانت الآلات والعاملون عناصر متعاونة في أي تقنية تستخدمها المنظمة، فإن الوظائف التي توجد في تلك المنظمات لا بد أن تكون عالية التحفيز

للعاملين. ولكن إدخال الآلات عالية التقنية يصبح مشكلة عندما تُبَسِّط تلك الآلات وظائف العاملين إلى درجة تجعلها مملة ومنفرة أو تصف من يشغلها بالغباء. وفي النهاية فإنه من الممكن أن تقول: لماذا يهتم أي شخص بأن يؤدي وظيفة جيدة وكل عمله أن يطوف حول الآلات ويشاهد ما تقوم به.

وسوف يكون نوعاً من التضييل أن نقول: إن التكنولوجيا المتطورة لا تترك للعاملين إلا وظائف روتينية مملة ليؤدوها. فمن المؤكد أن تقديم التقنية المتطورة مثل الإنسان الآلي تخلق وظائف أكثر تعقيداً وأكثر حاجة إلى عاملين على درجة عالية من التعليم والمهارة. وقد وصف أحد العاملين تأثير إدخال تلك الآلات إلى المصنع الذي يعمل فيه فقال إن الوظيفة الآن تحتاج إلى مزيد من المهارات... إنك بحاجة إلى أن تتعلم كيف تبرمج الآلة، وكيف تديرها. والمؤكد أن استخدام التقنية المتطورة يخلق وقت العاملين لأداء الوظائف الأكثر أهمية وإثارة. فعلى سبيل المثال فإن الصراف الآلي يعطي العاملين بالبنوك المزيد من الوقت لحل مشاكل العملاء عندما توجد حاجة لذلك.

### قضايا أخلاقية:

هل تعتقد أن استخدام المنظمة للتقنيات المتطورة التي تجبر العاملين على تعلم مهارات جديدة أمر غير أخلاقي؟ هل هذا إجراء قهري غير مناسب؟ إذا لم تكن تعتقد ذلك فهل يرجع إلى أن عدد المتفعين بها أكبر من عدد المتضررين.

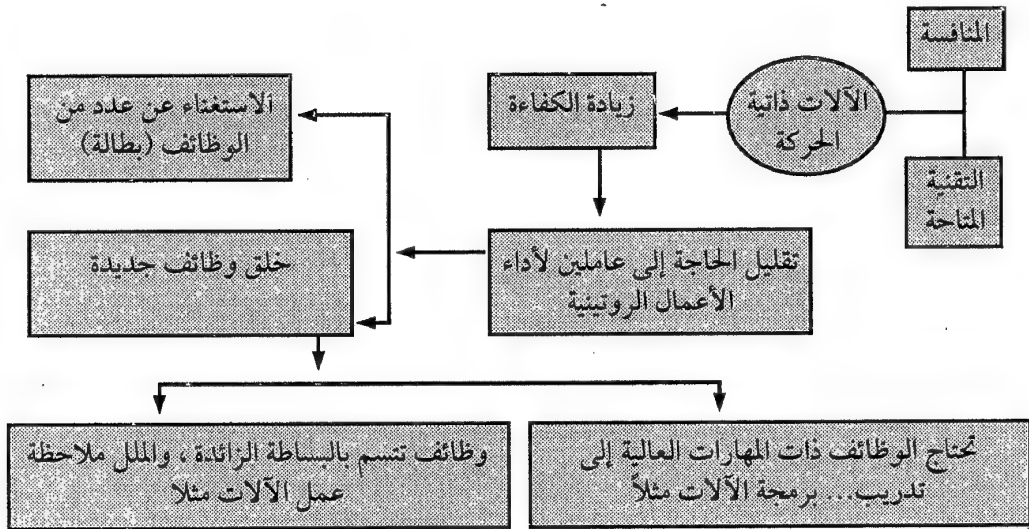
ولا يوجد ضمان لأن يوفر استخدام التقنية المتطورة فرصة جيدة للعاملين لأداء الأعمال المثيرة وترك الأعمال المملة للآلات. ولذلك فإن بعض الشركات تبذل قصارى جهدها لتجعل ما تبقى من الوظائف المتاحة للعاملين أكثر تأثيراً. فعلى سبيل المثال فإن شركة وستنجهاوز تملك شبكة متطورة من فرق العمل، واللجان بمصنعها للمفروشات الموجود بمدينة ميتشجان الذي يستخدم فيه هذا النوع من التقنية بكثافة، ومهمة هذه الفرق واللجان تشجيع العاملين على أن يكونوا أكثر مشاركة في صنع قرارات المصنع، كذلك فإن بعض المنظمات تستخدم فرق العمل للتأكد من استمرار اهتمام بأعمالهم عندما تتعرض وظائفهم للتغير بسبب إدخال التقنية المتطورة إلى المنظمة.

وبلغة أخرى: فإنه إذا لم تحل الآلة محل العامل فإن الوظيفة نفسها قد تتغير بسبب التقنية المتطورة. كذلك فإن التقنية نفسها تؤدي إلى خلق وظائف جديدة، نظراً لحاجة تلك الآلات إلى مزيد من الناس لبرمجتها وخدماتها. وعلى ذلك فربما نظر إلى أن التقنية المتطورة تؤدي إلى تغيير أنماط الوظائف التي يعمل بها الناس. ووفقاً لأحد المسؤولين في الشركة القومية لأشباه الموصلات National Semiconductor Corporation فإن الشركة

ستحسن وظائف العاملين بها عن طريق استخدام التقنية المتطورة، وأنها ستحول كل العاملين فيها إلى وظائف إحصائيين ومهنيين خلال فترة زمنية محدودة.

ويحتاج إجراء تغيير من هذا النوع عددًا من برامج التدريب إذا أرادت الشركات نجاح التطوير التقني الذي أدخلته على أساليب العمل بها. وفهمًا لتلك الاعتبارات فإن شركة كرايسلر استثمرت 900,000 ساعة عمل في تدريب العاملين قبل افتتاح ما أسمته: مصانع المستقبل لإنتاج موديلاتها الحديثة. ويمكن الحصول على ملخص لتأثير التطور التقني على العاملين بالنظر إلى الشكل (15-4).

وقد أصبحنا كلنا على علم بنوع جديد من التقنية التي لها تأثير خفي على العاملين: ألا وهي الانترنت. وعلى الرغم من أهميتها الحيوية، فإن لها تأثيرات إجتماعية هامة. وللتعرف على مشاكل النت التي لها صلة بالعاملين راجع الجزء المعنون بالاتجاهات الحديثة التالي:



شكل (15-4) تلخيص لتأثير التقنية المتطورة

لاقتصاديات التنمية المتطورة تأثير قوي على العاملين بالمنظمة. ذلك أنه عن طريق زيادة كفاءة العاملين فإنها تقلل الأعداد المطلوبة لأداء الوظائف الروتينية. وبالتالي فإنه إما أن يتم الاستغناء عن الوظائف أو تغييرها إلى وظائف جديدة قد يكون عدد منها مملاً، ولكن أكثرها يكون أكثر تحدياً لقدرات العاملين مثل وظائف المبرمجين ومهندسي صيانة تلك التقنية

### الاتجاهات الحديثة: ما الذي تفعله الشركات المعاصرة:

#### كن حذراً من الأخطار النفسية الخفية التي تنتج عن استخدام الإنترنت

منذ فترة وجيزة لم تكن الانترنت أكثر من حلم يراود بعض رواد الكمبيوتر. أما اليوم فإنها واقع الحياة بالنسبة للملايين البشر، وبالنسبة للكثير من المنظمات أيضاً. والآن فإن المنظمات الصناعية

والتجارية تعتمد على اتصالات الإنترنت في أداء أي شيء يمكن تخيله. فالبعض يستخدمها لإجراء المقابلات الشخصية مع العاملين الجدد. كما أن الكثيرين يستخدمونها في عرض بضائعهم على أي عميل موجود في أي مكان بالعالم. وتستخدمها البعض ليظل على قدم وساق مع منافسيه. أما معظم المهنيين فإنهم يستخدمون الإنترنت لجمع البيانات، والاتصال مع الآخرين عن طريق البريد الإلكتروني. وفي عام 1997م ذكر نصف هؤلاء الإحصائيين أنهم يستخدمون الإنترنت يوميًا، وكان من الواضح أن هذا الرقم يزداد بطريقة سريعة. وبالتأكيد فإن استخدام الإنترنت ليس موضه ولكنه أداة تكنولوجية قوية في أيدي المتخصصين في مجال الإدارة هذه الأيام.

وأخذًا في الاعتبار ذلك الاتجاه فقد حاول العلماء أن يحصلوا على إجابة لسؤال مثير هو: كيف يؤثر الاعتماد على الإنترنت على العلاقة الاجتماعية والسعادة النفسية للناس؟ وبصرف النظر عن كل ذلك فمن الممكن أن يجادل أي شخص أن جلوس الناس وحيدين أمام وصلات الكمبيوتر الخاصة بهم فإنهم يصبحون منعزلين نفسيًا. وفي نفس الوقت فإن البعض الآخر يجادل بأن الإنترنت تزيل الحدود الجغرافية، وبالتالي فهي تجمع الناس من مختلف الأمكنة ببعضهم، وبذلك فإنها تعمق العلاقات الاجتماعية بينهم. وحديثًا قد ساهمت دراسة حديثة في إلقاء الضوء على تلك القضية الأخلاقية.

وقد قام ذلك البحث على دراسة متعمقة لعدد 169 فردًا في 73 أسرة بمدينة بتسبرج -Pitts- berg. وقد تمت دراسة تلك الأسر خلال السنتين: الأولى والثانية من استخدامهم للإنترنت. وقد كان هدف معظمهم من استخدام الإنترنت هو تحقيق الاتصال مع الآخرين. وقد تم إجراء عدد من الاختبارات النفسية لمن شاركوا في تلك الدراسة قبل الدراسة وبعد الانتهاء منها. وقد أظهرت المقارنات نتائج مثيرة أهمها أنه كلما زاد استخدام الناس للإنترنت كلما:

- قل اتصالهم بباقي أعضاء الأسرة.
- قلت دائرة معارفهم وأصدقائهم.
- زاد شعورهم بالوحدة.
- ظهرت عليهم علامات الإحباط والكآبة النفسية.

وتشير تلك النتائج إلى أن لاستخدام الإنترنت تأثيرات نفسية سلبية، لم يخطر أحدها على بالنا. وربما نتحدث عن إجهاد أعيننا وظهورنا، ومعاصمنا نتيجة للوقت الطويل الذي نقضيه أمام أجهزة ووصلات الكمبيوتر، ولكننا بحاجة إلى الاهتمام بالدمار النفسي الذي قد يلحقنا أيضًا. وفي النهاية فإن الوقت الذي نقضيه على الإنترنت يحل محل الوقت الذي ننفيه في الاتصالات الشخصية الغنية بالتفاعلات الاجتماعية. ولكننا لا نستطيع أن ننكر أثر الإنترنت في تحقيق إتصالنا بأشخاص لن نتمكن من الاتصال بهم بأي وسيلة أخرى. ومن هذا المنطلق فلا يبدو أن جميع آثار استخدام الإنترنت سيئة.

ومع كل ما سبق، فإنه في ضوء البراهين السابقة فإن من الواضح أن للاعتماد الزائد على تقنية الإنترنت لإنجاز أعمال المنظمة آثار نفسية سلبية علي العاملين. ومن الممكن التخلص من تلك الآثار عن طريق الموازنة بين آثار الجلوس منفردًا فترة طويلة، وبين الآثار الجيدة للاتصالات الشخصية الجيدة التي تتم أثناء الراحة والأحداث الاجتماعية... إلخ. ونحدث تلك الاتصالات عادة بين الزملاء عندما يشعر أحدهم بالحاجة إلى ترك جهاز الكمبيوتر والتحدث مباشرة إلى زميله بالعمل. ولكن الاهتمام ينبغي أن يوجه إلى من يحبون العزلة الاجتماعية خلف تكنولوجيا الإنترنت. وبالتأكيد فإن

من واجب المنظمات الحديثة التي تهتم بالمحافظة على بيئة عمل صحية للعاملين فيها أن تنتبه إلى تكلفة بقاء العاملين جالسين وقتاً طويلاً أمام أجهزة الكمبيوتر.

## استخدام التقنية في المنظمات المعاصرة

### Using Technology in Modern Organization

يستخدم الناس التكنولوجيا بطرق متعددة لأداء الوظائف المختلفة. وسنعرض في هذا المبحث عدد من أحدث طرق استخدام التقنية في المنظمات المعاصرة. وبالتحديد فإننا سنركز على الاستخدام المعاصر للتقنية، وسنتكلم أولاً: عن التقنية المعاونة، بمعنى الآلات التي تساعد المعاقين بدنياً على الانتفاع بالمهارات التي يتمتعون بها، وبذلك يكونون أعضاء منتجين في المنظمات، وسنتكلم ثانياً: عن التقنية المثيرة للجدل، ألا وهي التقنية التي تسمح للرؤساء بمراقبة أداء مرءوسيه عن طريق الكمبيوتر Computerized Performance Monitoring. وسنعرض ثالثاً: كيف تستخدم أنواع التقنية التي تعتمد على الكمبيوتر، والتي تهتم عادة بالبرود واللاإنسانية، في تحسين جودة الخدمات وتحقيق تناسبها مع ظروف كل عميل من العملاء الذين تخدمهم المنظمات المعاصرة. وفي المبحث الأخير سنبحث الاتجاه الجديد الخاص بتطوير التقنية صديقة البيئة عن طريق تصميم المنتجات بنية إعادة تفكيكها ليسهل تحليلها حفاظاً على البيئة المحلية.

### التقنية المعاونة : مساعدة المعاقين لتحسين إنتاجيتهم: Helping People With Disabilities to Work Productively Assistive Technology

#### Work Productively Assistive Technology

إذا كنت قد شاهدت أحد التليفونات العامة التي يوجد بها أداة للسيطرة على قوة الصوت، أو العلامات الدالة على موقع المصعد مع وجود علامات بارزة على الأرض، وحواجز على جانب الطريق، فإنك تكون على علم بتلك الأشياء التي تستخدم لمساعدة المعاقين على العمل بإنتاجية مرتفعة في المجتمع الذي يعيشون فيه. وتوضح الأشياء السابقة جزءاً من الصورة العامة للتقنية المنتجة لمساعدة المعاقين. وتستخدم التقنية في المنظمات المعاصرة لمعاونة ذوي المهارات من العاملين على أداء واجبات وظائفهم حتى مع وجود تحديات بدنية أو عقلية. (للحصول على أمثلة من هذه التقنية انظر الجدول (15-3)). ونتيجة لذلك فإن العاملين الذين كانوا لا يستطيعون أداء الكثير من الأعمال منذ عدة سنوات أصبحوا الآن يقومون بالأعمال التي يؤديها معظم العاملين. ويسمى هذا النوع من التقنية: تقنية معاونة، - أي أدوات أو أي حلول أخرى تعاون المعاقين الذين يعانون مشاكل بدنية أو عقلية على أداء الأعمال التي تتطلبها وظائفهم.

## جدول (15-3) بعض أمثلة التقنية المعاونة

يمكن استخدام التقنية لمعاونة ذوي المشاكل البدنية أو العقلية على أداء أعمالهم بكفاءة. وفيما يلي أمثلة لهذه التقنية. لاحظ أن بعض الأمثلة بسيطة، وبعضها معقدة.

الوصف	الألات
- أسلوب لتضخيم صوت التليفون حتى يستطيع من لديهم مشاكل في السمع استخدام التليفون.	- تليفون لضعاف السمع Telephone handset amplifier
- آلة تستخدم للقراءة لضعاف الرؤية.	- ماكينة قراءة Reading Machine
- آلة قيادة حساسة سهلة الحمل، ذات دائرة تليفزيونية مغلقة ذات قدرة على تكبير الصورة يستخدمها ضعاف الرؤية للسيطرة على البيئة التي يتحركون فيها.	- أداة للرؤية Sight devices
- أداة تساعد المصابين بشلل اليدين والرجلين على استخدام الكمبيوتر - تستخدم بالضم.	- ماوئيكس Mouthpicks
- رأس تليفون يمكن تعديلها لتناسب ذوي المهارات البدنية المحدودة.	- تليفون على هيئة رقبة الوزه. Gooseneck telephones

وبالإضافة إلى أن استخدام هذا النوع من التقنية هو الشيء الصحيح، فإن هناك عددًا من الأسباب التي أدت إلى انتشار التقنية المعاونة في المنظمات المعاصرة ومنها:

أولاً: أن المنافسة الحادة بين المنظمات هذه الأيام تجعل أصحاب العمل في موقف لا يستطيعون فيه التغاضي عن أصحاب المهارات نظراً لأن توظيفهم يتطلب إجراء بعض التعديلات البسيطة للتغلب على ظروف العجز التي يتصفون بها. وطبقاً للمنظمة المسماه: " شبكة ملائمة الوظائف " وهي شبكة معلومات خاصة بتبادل المعلومات الخاصة بملاءمة من لديهم عجز بدني أو عقلي مع الوظائف العامة فإن إجراءات الملاءمة الوظيفية ليست مكلفة. ووفقاً لهذه المنظمة فإن أكثر من نصف أعمال الملاءمة لا تتكلف أكثر من 50 دولار في كل حالة - كما أن ثلثها لا يتكلف شيئاً إطلاقاً. فعلى سبيل المثال فإنه بدلاً من إحضار سباك ليقوم بإعادة تثبيت صنابير المياه الباردة ليستطيع العجزة الذين يتحركون على كراس أن يشربوا منها، فمن الممكن استخدام سلة لإلقاء الأكواب المستعملة فيها- أي استخدام الأكواب للشرب، ثم طرحها في سلة المهملات طالما أن الشخص لا يستطيع أن يشرب من المبرد مباشرة.

ثانياً: أن قوة العمل قد أصبحت معمرة، وأصبحت تعيش فترة أطول. ومع طول

العمر فإن الجميع بما فيهم الأصحاء يعانون في الغالب من مشاكل في السمع والأبصار وفي القدرة على استخدام مهاراتهم اليدوية. فإذا ترك مثل هؤلاء الخبراء وظائفهم بسبب المشاكل السابقة فقد لا تستطيع المنظمات استعواضهم، وقد تكون تكلفة استعواضهم مرتفعة، وبالتالي فإن استخدام التقنية المعاونة يعتبر ضرورة لمساعدتهم على الاستمرار في القيام بأعباء وظائفهم. أي أن هناك مبررات جيدة للاستثمار في هذه التقنية.

ثالثاً : أن القانون يتطلب ذلك. وقد يكون هذا هو أهم الأسباب بالنسبة لبعض الشركات. وطبقاً للقانون الخاص بالعجزة في أمريكا فإن على أصحاب الأعمال أن يبذلوا الجهد المعقول لتأهيل مكان العمل لهؤلاء العجزة ذوي القدرات المطلوبة للوظائف الموجودة بمنظمتهم طالما أن ذلك لا يفرض أعباءً مالية غير محتملة على المنظمة أو يهدد سلامة أي عامل. وعندما حاولت الشركات تنفيذ ذلك القانون فإن الكثير من هذه التقنية قد استخدمت بما في ذلك الآلات التي تحمل العجزة بكراسيهم إلى السيارات، وكذلك المكاتب المناسبة لهؤلاء الناس.

وحتى تحفز الحكومة المستثمرين على تنفيذ هذا القانون فإنها قدمت لهم عدداً من الحوافز الخاصة بتنمية واستخدام التقنيات المعاونة. ومن تلك المحفزات: خصم نفقات تنمية، واستخدام التقنية المطلوبة لتنفيذ القانون من الوعاء الضريبي الخاص بالشركات الصغيرة. كذلك فإن قانون الضرائب يعطي خصماً ضريبياً للشركات التي توظف العجزة الذين يرسلون إليها بواسطة مكاتب تشغيل العجزة في الولاية، وكذلك خصماً مقابلًا للنفقات التي تنفقها الشركات على التسهيلات الخاصة بجعل بيئة العمل مناسبة لتشغيل العجزة.

### قضايا أخلاقية :

من الواضح أن مقصد قوانين تشغيل العجزة أخلاقي - ألا وهو مساعدة العجزة على العمل بالوظائف الجوهرية بالمجتمع. ولكن البعض يجادل بأنه ألقى عبئاً غير عادل على عاتق أصحاب العمل، وهذا شيء غير أخلاقي. ما موقفك بالنسبة لتلك القضية؟

### رقابة الأداء عن طريق الكمبيوتر: Computerized Performance Monitoring

#### الإدارة باستخدام الرقابة عن بعد: Management by Remote Control

يعتبر جمع وتخزين وتحليل البيانات الخاصة بأداء العاملين في المنظمة وتقديم تقارير عن ذلك للإدارة أحد الاستخدامات الشائعة للتقنية في المنظمات هذه الأيام. ويسمى ذلك رقابة الأداء عن طريق الكمبيوتر. وكما يشير التعريف السابق فإن تقييم الأداء باستخدام الكمبيوتر يعني مدى واسعاً من الإجراءات التي تمكن المشرفين من فحص ما يقوم به العاملون أثناء أداء وظائفهم. ومن الممكن عن طريق تقييم الأداء باستخدام الكمبيوتر

ملاحظة أداء العاملين وترجمة ذلك الأداء إلى بيانات كمية خاصة بأداء العاملين الذين يستخدمون إحدى وصلات الكمبيوتر مثل: البيع عن طريق التليفون ومسجلي البيانات، وعمال الطباعة، والعاملون بمكاتب الطيران، والتليفونات. ولا يعني ذلك أن كل نظم تقييم الأداء باستخدام الكمبيوتر واحدة، بل إنها مختلفة. ففي بعض النظم تتم ملاحظة العاملين طول الوقت، ويتم ملاحظتهم بعض الوقت في نظم أخرى (ولكن برنامج الكمبيوتر يحتفظ بكافة التفاصيل عن العمل الذي يؤدونه). وبصرف النظر عن الاختلافات الموجودة بين تلك النظم فإنها تجعل ملاحظة أداء العامل باستمرار أمراً ممكناً.

وقد تمت شهر نظام تقييم الأداء باستخدام الكمبيوتر كثيراً خلال العقد الماضي، حيث استخدم هذا النظام لتقييم أداء أكثر من عشرة ملايين عامل في أكثر من 700,000 شركة ومنظمة في أمريكا وباستثمارات تزيد عن البليون دولار في شراء الآلات والمعدات. ولذلك فليس من المستغرب أن يترتب على ذلك جدل بين المؤيدين والمعارضين لهذا النوع من تقييم الأداء. فقد جادل البعض بأن ذلك يعتبر تدخلاً في خصوصيات العامل، وأنه يخلق جواً من عدم الثقة، وأنه يعتبر مصدراً من مصادر إحباط العاملين. أما المؤيدون لاستخدام هذا النظام فإنهم يرون أنه يسمح للمشرفين بجمع بيانات موضوعية عن أداء العاملين، وهو بذلك يعتبر مصدراً قيماً لتزويد العاملين بمعلومات دقيقة عن أدائهم، وهي معلومات أساسية لبرامج التخطيط والتدريب وتوزيع أعباء العمل في المنظمة.

والسؤال الآن هو هل تدعم البحوث العلمية وجهة النظر المؤيدة لاستخدام نظام تقييم الأداء باستخدام الكمبيوتر أم تلك المعارضة له؟ هناك عدد محدود من البحوث التي تمت في ذلك المجال، ولكن النتائج المحدودة التي أمكن الحصول عليها من تلك البحوث تؤكد أن وجهتي نظر المؤيدين والمعارضين صحيحة إلى حد ما. فعلى سبيل المثال فإن البحوث التي قارنت بين من تم تقييمهم باستخدام هذا النظام ومن لم يتم تقييمهم باستخدامه أشارت إلى زيادة إنتاجية من تم تقييمهم عندما كلفوا بأداء أعمال غير معقدة. ولكن التقييم قد خفض أداء العاملين المكلفين بأعمال معقدة نتيجة للتأثير الاجتماعي الذي سبق شرحه في الفصل السابع. وحتى مع زيادة إنتاجية العاملين نتيجة لاستخدام الكمبيوتر في تقييم أدائهم فإن مستوى الإحباط قد ارتفع بين هؤلاء العاملين، كما أن مستوى رضاهم الوظيفي قد إنخفض. ويبدو أن وقوف العامل أمام كاميرا التصوير عن طريق الفيديو طول الوقت قد ساهم في شعوره بالعزلة والوحدة خلال وقت العمل، وهي ظروف سيئة لها علاقة قوية بالإحباط. كذلك فإن مراقبة أداء العاملين في مجال معين قد يحسن أداءهم في ذلك المجال، ولكن ذلك التحسين قد يكون على حساب مجالات أخرى أكثر أهمية من المجال الذي تم التركيز عليه بالمراقبة والتقييم. فعلى سبيل المثال فإن مراقبة عمال

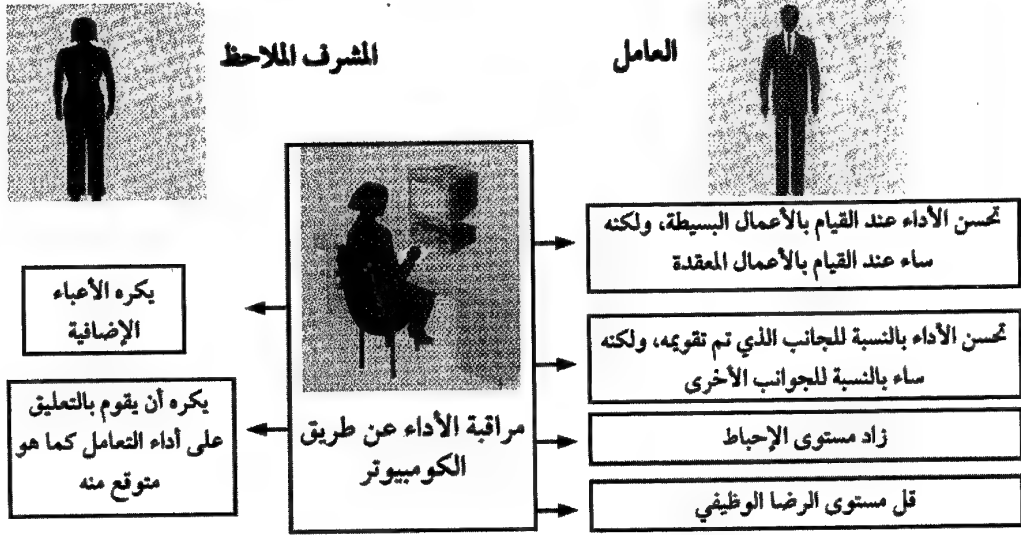


التليفونات الذين يقومون بتحقيق الاتصال التليفوني بين طرفيه للتأكد من أنهم لا يقضون أكثر من 22 ثانية في أداء تلك الخدمة - إذا كانت لهجتهم قوية وإذا كانت لا توجد هناك عوائق تحول بينهم وبين الاستماع الجيد - قد أظهرت أن العاملين يقومون ببساطة بإنهاء عمليات الاتصال، وإن لم يحصل العملاء على العون المناسب بهدف المحافظة على المكافآت المرتبطة بالالتزام بذلك المعدل . ونتيجة لذلك تم الوفاء بذلك المعدل في جميع الحالات تقريباً. وحتى هؤلاء الذين لا يقومون بإنهاء عمليات الاتصال فإنهم يشكون من أنهم لا يجدون الوقت الكافي لإضفاء جو السرور والصدقة على خدماتهم للعملاء بالطريقة التي يفضلونها عندما يتوفر لديهم الوقت اللازم لذلك .

ولا يقتصر الأمر على كراهة العاملين للمراقبة المستمرة لأدائهم ، ذلك أن المشرفين أيضاً يكرهون القيام بالمراجعة المنتظمة للبيانات الخاصة بمراقبة أداء مرءوسيههم . والمشكلة هي أن المراجعة ستزيد توقعات العاملين الخاصة بالحصول على مزيد من الاتصال بينهم وبين المشرفين بخصوص ذلك الأداء، ولكن وقت المشرفين قد لا يسمح بهذا. وبذلك تسوء العلاقة بينهم وبين مرءوسيههم لأن الاتصالات أقل من المستوى المتوقع. وعندما يكون أداء العاملين سيئاً أو أقل كثيراً مما هو متوقع، فمن الممكن للمشرفين أن يعتمدوا على تقييم الأداء المؤسس على الكمبيوتر للحصول على البيانات التي تتخذ أساساً لتحديد المشكلة. وفي ظل هذه الظروف فإن المشرفين يتفجعون من ذلك النظام في الحصول على البيانات الدقيقة التي يمكنهم استخدامها لتشخيص المشكلة التي واجهونها.

**والخلاصة:** أنه قد تكون هناك بعض المزايا لنظام تقييم الأداء المؤسس على استخدام الكمبيوتر، ولكن هناك أيضاً بعض المثلث التي لا يمكن التغاضي عنها. ويلخص الشكل (15 - 5) ما أوردناه في ذلك المجال. وما زال أمام استخدام التقنية في هذا المجال شوط طويل لتقطعه حتى تحظى بالقبول العام. ويبدو أن استخدام هذه التقنية الجديدة - مثلها مثل أي أسلوب جديد تم إستخدامه في مجال العمل - يحمل في طياته تهديداً للعلاقة بين العاملين والمنظمة. فهل يحصل هذا الأسلوب على القبول العام؟

إننا نتوقع أن ترتبط الإجابة على ذلك السؤال بالاستخدام الجيد أو السيء لهذا الأسلوب. فإذا استخدم كأداة لتحسين الأداء فإن هناك دوراً جيد يمكن أن يقوم به هذا الأسلوب في المنظمة. أما إذا أسيء استخدام وأصبح وسيلة للملاحظة أو المتابعة الدقيقة للعامل بهدف التعرف على الأنشطة البعيدة عن العمل (مثل عدد مرات الذهاب لدورات المياه وطول الوقت الذي يقضيه العامل في ذلك، فإنه سيعتبر تدخلاً في خصوصيات العامل وسيتم رفضه بالتالي. والنتيجة أن التقنية في حد ذاتها لا تعتبر جيدة أو سيئة، وإنما استخدام الناس لها هو الذي يوصف بأنه جيد أو سيء.



شكل (15-5) تقييم الأداء باستخدام الكمبيوتر: حقيقة مملوءة بالآثار الجيدة والردئية

استخدم هذا الأسلوب لتحسين أداء العامل، ولكن آثاره كانت إيجابية وسلبية

### قضايا أخلاقية:

ما الأساس الأخلاقي لقبول تقييم الأداء المؤسس على استخدام الكمبيوتر؟ وما الأساس الأخلاقي لرفضه؟ هل تعتقد أن هذا النظام مقبول من الناحية الأخلاقية؟

### المساعدات التكنولوجية لخدمة العملاء

#### Technological Aids to Customer Service

هل سمعت شخصاً يشكو من أن الخدمات المقدمة للعملاء اليوم ليست بذات المستوى الذي كان يقدم لهم في الأيام الخوالي؟ هذه الشكوى موجودة بصفة عامة فخلال الخمسينات كانت الشركات تقدم خدمات تتوافق مع الظروف الخاصة بكل عميل. فعلى سبيل المثال كان بإمكانك أن تطلب بالتليفون احتياجاتك من صاحب المتجر القريب منك، ثم يقوم هو بإرسالها إليك بواسطة ابنه عندما يعود من مدرسته، وقد يقوم بإضافة ثمنها إلى حسابك الشخصي طرفه. وكان بإمكانك أيضاً أن تذهب بسيارتك إلى محطة البنزين القريبة منك حيث يتم ملؤها بالبنزين، وتنظيف زجاجها وفحص مستوى زيتها وتغييره إذا رغبت في ذلك، وربما تم أيضاً تغيير الشكمان وكفريات السيارات إذا كانت هناك حاجة لذلك. أما اليوم فإنه من المحتمل أن يكون ذلك المتجر قد أخلي مكانه لأحد المتاجر الضخمة Supermarket، كما أن محطة البنزين الصغيرة قد استبدلت بأخرى كبيرة تقوم على خدمة العميل لنفسه بعد دفع ثمن البنزين الذي يود الحصول عليه.

ويرى الخبراء أن هناك أسباباً عديدة أدت إلى تنميط الخدمات لتناسب أي عميل.

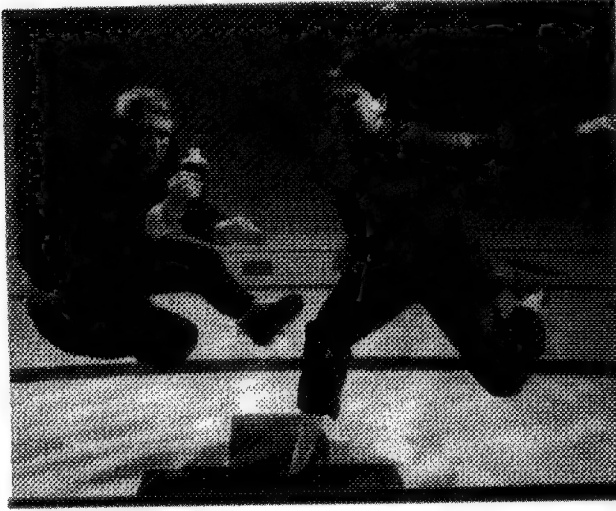
فانتشار السيارات قد أدى إلى امتداد المدن الحضرية واتساع مداها مما أدى إلى تضخم أحجام المتاجر. كما أن احتدام المنافسة قد أدى إلى أن يصبح هامش الربح محدوداً وإلى اشتداد الحاجة إلى منتجات وخدمات نمطية. والنتيجة أنه وإن كان الطعام الذي تطهيه الأم أكثر تناسقاً مع الظروف الشخصية لأفراد الأسرة بالمقارنة بما تحصل عليه الأسرة من مأكدونالدز، ولكننا إذا أخذنا في الاعتبار التكلفة الاقتصادية العالية الخاصة بإنتاج كل وحدة فإن طعام الأم لا يستطيع بالتأكيد منافسة الإنتاج النمطي الكبير الذي توزعه شركة مأكدونالدز. ونظراً لشيوع الخدمات النمطية واندثار الخدمات التي تصمم لتناسب ظروف كل عميل، فقد أصبح هذا النوع من الخدمات يعتبر كارثة من حيث مستوى التكلفة.

ومع ذلك فإن التقنية الحديثة قد مكنت الشركات من إعادة أسلوب الخدمات إلى أن تناسب ظروف كل عميل إلى الحياة عن طريق استخدام عدد من الطرق التي لم يكن من الممكن استخدامها سابقاً. فعلى سبيل المثال فإن العديد من المنظمات تستخدم هذه الأيام أنواعاً من التقنية التي تهدف إلى تقديم الخدمات المناسبة للتوقعات الشخصية لكل عميل. ومن أمثلة ذلك استخدام نظم كومبيوتر هدفها انتقاء أنسب أنواع الكوبونات لكل عميل يقوم بشراء أنواع معينة من المنتجات من المتاجر الكبرى. وتقوم متاجر السلسلة الضخمة بطبع تلك الكوبونات على ظهر إيصال الدفع، كما يقوم البعض الآخر بطبعها على أوراق مستقلة وتوزع على كل عميل. ومن المعروف أنه يتم تصميم تلك الكوبونات بحيث تتلاءم مع ظروف العميل التي تفهم من أنواع مشترياته. فعلى سبيل المثال فإن العملاء الذين يشتررون للإفطار نوعاً خاصاً من أنواع السيريال قد يتم تشجيعهم عن طريق الكوبونات على تجربة نوع آخر. كما أن العملاء الذين يشترون عجينة الفول السوداني Peanut Butter قد يتم تشجيعهم بواسطة الكوبونات على شراء المنتجات التي تستخدم معها مثل الخبز والجيلي.

ومع أن تلك الإجراءات لا تؤدي إلى تقديم خدمة تتناسب مع رغبات كل عميل بنفس المستوى الذي كان يقوم به أصحاب المتاجر الصغيرة، إلا أنها تمثل نوعاً من استخدام الكومبيوتر لتحقيق الملاءمة في الخدمات بالطريقة التي يبحث عنها العملاء - أي أنها إحدى طرق الاستفادة بالتقنية المتاحة. ومن المدهش أن كلا من العملاء والشركات قد استفاد من استخدام التقنية في تفصيل الخدمة لتناسب ظروف كل عميل.

وقد ساعدت التقنية أيضاً على إعادة تنشيط خدمات العملاء عن طريق تقديم المزيد من الخدمات. ويعني ذلك تقديم مزيد من الدعم للعميل في مجال معين. كيف تساعد التقنية الشركات على تقديم المزيد من الدعم؟ تفوق عدد من الشركات في هذا المجال. وأحياناً ما تكون المساعدة الإضافية صغيرة ولكن تأثيرها يكون عظيمًا. فعلى سبيل المثال فإن شركة هيرتز Hertz ابتكرت عدة نظم لتساعد بها شركات بتأجير السيارات يقوم أحدها

بإرشاد مستأجر السيارة إلى مكان وجود السيارة التي استأجرها عن طريق العلامات الإرشادية. ويمكن الآخر - وهو آلة تحمل باليد - موظف الشركة من فحص السيارات التي أعادها العملاء، وتصدر في نفس الوقت الإيصالات التي توضح المبالغ المطلوبة من العملاء. وقد ساعدت هذه الآلات في القضاء على طوابير انتظار الفحص أثناء استلام العملاء للسيارات وإعادتها. وقد ساعدت هذه التقنية الصديقة للعملاء شركة هرتز في الحصول على عدد كبير من العملاء.



شكل (15-6) تصميم الشركة خدماتها

لتناسب إحتياجات الشركات الأخرى قامت شركة تسم ستیشن - التي توجد بمدينة ديتون ولاية أوهايو بتنمية نوع من منتجات النظافة لتناسب عملاءها من الشركات الصناعية. وفي الصورة نرى الكيمائية كاثي هانسن ورئيس الشركة جورج هومان تحت الماء يقومان باختبار أحد المنظفات المركزة المصنوعة لتتوافق مع إحتياجات أحد العملاء. وقد ساعدت التقنية على إنتاج وتوزيع تلك المنتجات بتكلفة معقولة.

وفي النهاية فإن التقنية قد تساعد على تغيير النشاط، بمعنى تنمية منتجات أو خدمات جديدة تفي بإحتياجات العملاء بطريقة أفضل. وبالتحديد فإن نظم المعلومات المؤسسة على الكمبيوتر تمكن الشركات الحديثة من إنتاج المنتجات والخدمات التي تتوافق مع إحتياجات كل عميل بنفس مستوى الكفاءة التي يتم بها إنتاج السلع النمطية.

فعلى سبيل المثال فإن شركة بنيامين مور Benjamin Moore للدهانات تستخدم صورة ضوئية لتحديد ألوان عينة من أقمشة مفروشات العملاء، ثم تطلب من الكمبيوتر تحديد مزيج الطلاء المناسب لتلك الألوان. وبالإضافة إلى ذلك فإن تقنية الطباعة الآن تسمح لناشري المجلات بأن يوائموا بين الإعلانات والمواد المنشورة الأخرى وبين ظروف مختلف فئات القراء. ونتيجة لذلك فإن ناشر فارم جورنال يرسل للمشاركين الذين يرغبون بالحنازير في ولاية أيوا طبعة مختلفة نوعاً ما عن تلك التي يرسلها لمربي مواشي الألبان بولاية فيرمونت. وتوضح هذه الأمثلة طرق استخدام الشركات المعاصرة للتقنية الحديثة لتغيير أنشطتهم ليتمكنوا من تقديم منتجات وخدمات أفضل للعملاء.

وبينما تقود بعض أنواع التقنية إلى تنميط المنتجات والخدمات فإن بعضها يستخدم فعلاً لتحسين مستوى خدمة العملاء. ولا نتوقع أن يعود السيد سميث لمتجره الذي كان موجوداً بالشارع الذي تقطن به، ولا نتوقع أيضاً أن يعود السيد جس Gus لمحطته الصغيرة التي كانت تقدم لنا خدمات السيارات، ولكننا نتوقع أن تساعد التقنية على تحسين مستوى خدمة العملاء في هذين النشاطين وفي العديد من الأنشطة الأخرى.

### التقنية صديقة البيئة: Environmentally Friendly Technology

#### تصميم المنتجات لتكون سهلة التحلل: Design For Disassembly

من الواضح أن مخزون المعادن الموجودة في الأرض يستنزف بسرعة، وأن دفن النفايات في الأرض قد وصل إلى أقصى مستوى. وسواء صدقت أو لم تصدق فإن 94% من المواد التي نأخذها من الأرض تعود إليها في شكل نفايات بعد أشهر قليلة. ولا يوجد أدنى قدر من الخطأ في أن الدول الصناعية ظلت تحصل على الثروة من داخل الأرض أحقاباً طويلة ثم تعيد ذلك إلى الأرض في شكل نفايات. ويؤكد العلماء أن ذلك لا يمكن أن يستمر إلى الأبد. وإذا كنا نرغب في الاعتماد على المصادر الموجودة في الأرض في المستقبل فلا بد أن نحافظ عليها، وأن نستخدمها بحكمة. ولحسن الحظ فإن التحركات الآن على قدم وساق لحمل الشركات الصناعية على تحمل مسئولية قبول منتجاتها السابقة وإعادة تدويرها. وستتبنى الدول الأوربية قريباً قوانين تلزم الشركات بذلك. وفي ألمانيا فإن الشركات الآن مسئولة الآن فعلاً عن كيفية التصرف في أغلفة منتجاتها، وقد شجعها ذلك ليس فقط على إعادة تدويرها، بل على اكتشاف طرق ذكية لتقليل مقادير الأغلفة المستخدمة.

وقد كانت آثار القوانين الألمانية مشجعة: فخلال السنتين التاليتين لصدور القانون الخاص بذلك نقصت كمية المواد المستخدمة في ذلك بنسبة 4% - أو ما يوازي 600 مليون طن. وبعد هذا النجاح تحركت الشركات لتخفيض مقدار المنتجات التي تذهب للنفاية، ومن أهم الطرق المستخدمة في هذا المجال هو تصميم المنتجات لتكون سهلة التحلل. والمقصود بذلك الإجراءات الخاصة بتصميم وبناء المنتجات بحيث تستخدم أجزاؤها القليلة عدداً من المراتب ويتحقق الأمن الكامل عند التخلص منها في نهاية حياة المنتجات. ويعني هذا عدداً محدوداً من الأجزاء، ومقادير محدودة من المواد الخام، وأن إجراءات التجميع قد صممت وفي ذهن مصممها تسهيل عمليات تفكيكها في المراحل التالية.

ومن الممكن أن نحصل على مثال جيد لتلك الإجراءات من صناعة السيارات. فقد استبدلت شركة BMW مواد اللحام المستخدمة في مخففات الصدمة الأمامية والخلفية

(الأكصدامات) بأربطة من مواد أخرى مما سهل عمليات تدويرها، كذلك فإن لوحة المفاتيح تصنع من مادة البولويوريثان المطاطية التي يمكن تدويرها في فترة قصيرة. والآن فإن 80% من المواد التي تصنع منها سيارات BMW قابلة للتدوير، كما أن الشركة تطمح إلى زيادة هذه النسبة إلى 95%. ولا تعتبر السيارات هي المرشح الوحيد للانتفاع من تلك التقنية حيث إن الكمبيوتر والتليفونات والموتورات من الصناعات التي يتم تصميمها الآن وفي النية إعادة استخدامها وسهولة فكها وتدويرها وتحليلها.

وإذا كان قد سبق لك استخدام كاميرا كوداك المسماة "فن سيفر. Fun Saver التي تأتي فيها الكاميرا والفيلم في عبوة تستخدم مرة واحدة، فإنك تكون قد استخدمت أحد المنتجات المصممة بنية تسهيل عملية التحلل. وبالطبع فإن كاميرات الشركة وأفلامها لم تكن تصنع بذلك الأسلوب فيما سبق. وقد كانت هذه المنتجات هي أول ما طرحته كوداك من هذا النوع. ومع ذلك فإن كوداك تعرضت لاتهام المهتمين بالبيئة في التسعينات بأنها طمرت في الأرض مئات الآلاف من الكاميرات. أما اليوم فإن هذه الكاميرات تصمم بحيث تعاد إلى شركة كوداك بواسطة طابعي الأفلام، وفي الشركة يتم طحن البلاستيك وإعادة تشكيله إلى موديلات جديدة. أما الأجزاء الموجودة في باطن الكاميرا مثل الأجزاء المحركة والإلكترونية فإنه يعاد استخدامها ربما عشر مرات أو أكثر من ذلك.

وليست كوداك هي الشركة الأمريكية الوحيدة التي تستخدم هذه التقنية، فشركة زيروكس تستخدم أيضاً مواد من الممكن إعادة تدويرها في آلات التصوير التي تنتجها. وكما قد تتخيل فإن الحوافز وراء استخدام هذا النوع من التقنية هو المحافظة على البيئة- سواء أدى ذلك في النهاية إلى المحافظة على البيئة أو إلى زيادة أرباح الشركة. وقد اكتشفت الشركات أنها تحقق مزيداً من الدخل عن طريق إعادة استخدام المواد التي سبق استخدامها مع الأخذ في الاعتبار تكاليف إعادة تجهيز المصانع بالتقنيات الحديثة اللازمة لذلك. فقد كانت كوداك فن سيفر أعظم منتجات الشركة أرباحاً، كذلك حققت زيروكس وفورات سنوية قدرها \$500 مليون سنوياً نتيجة لإعادة تدوير أجزاء ماكينات التصوير. والأساس في هذا النوع من التقنية هو مساعدة الشركات على توفير النقود والمحافظة على الموارد الطبيعية الموجودة بالأرض.

### قضايا عالمية:

من الواضح أن التقنية المساعدة على المحافظة على البيئة انتشرت في أوروبا قبل الولايات المتحدة، فما هي أسباب ذلك من وجهة نظرك؟ ما الذي ينبغي عمله حتى تلحق الولايات المتحدة بأوروبا في ذلك المضمار؟

## الرؤية الآلية : العيون الإلكترونية تحسن الجودة:

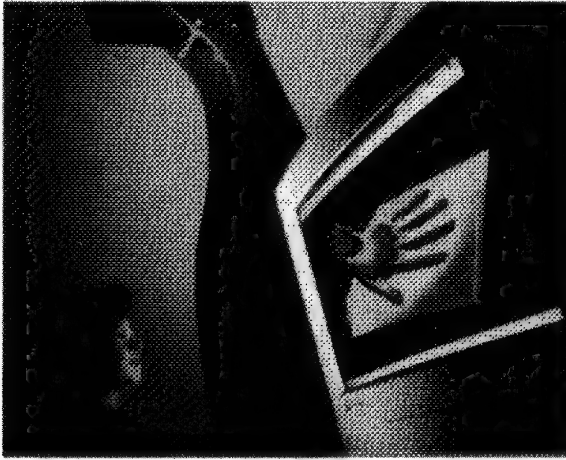
## Electronic Eyes Improve Quality Machine Vision

تقليدياً فإن مراقبة الجودة بالمصانع تتضمن أخذ عينة من المنتجات التامة وفحصها للتأكد من خلوها من العيوب. ومازال هذا النظام موجوداً حتى الآن، ولكن هناك نظاماً أخرى آخذة في الانتشار تعتمد على التقنية المتطورة بهدف تقديم فحوصاً ومقاييس أكثر دقة لم تكن نتيجتها من قبل. ومن التقنيات المستخدمة في هذا المجال ما يعرف بالرؤية الآلية Machine Vision، وهي عبارة عن عيون إلكترونية تنقل صورة لكومبيوتر متصل بها، ويتولى هذا الكومبيوتر شرحها وإرسال توجيهات لمكائن أخرى لاتخاذ الأجراء المناسب. وتستخدم هذه التقنية الآن لتحقيق الأهداف الآتية:

- تخليص الخضروات من الشوائب قبل تعبئتها.
- التأكد من وضع كل نوع من الحبوب - الدواء، أو البقوليات - في العبوة الصحيحة.
- التأكد من وجود ثلج على أجنحة الطائرات قبل إقلاعها لازالته إن وجد.
- تحديد أماكن العقد في جذوع الأشجار المقطوعة - أي تحديد أماكن فروع الشجرة في الجذع.
- تحديد الأخطاء الموجودة بخلايا الكومبيوتر - تلك التي لا ترى إلا بالكومبيوتر.

وأحد أكثر استخدامات هذا النوع من التقنية إثارة للإعجاب موجود في مصنع شركة مرسيدس بمدينة فانس Vance ولاية ألاباما حيث تصنع السيارة الرياضية من المجموعة الاقتصادية M. ففي هذا المصنع يتم فحص كل سيارة للتأكد من خلوها من العيوب في 45 ثانية بواسطة 38 كاميرا تعمل بأشعة الليزر، وتأخذ 84 مقياساً جوهرياً لقياس مستوى جودة الإنتاج. وتبلغ تكلفة الأجهزة المستخدمة في تلك الإجراءات مليون دولار، ولكن هذه الأجهزة قامت بالكثير للتأكد من توفر مستوى جودة المنتج. ومن هنا فإن عائدها يعتبر عال جداً، ويعنى ذلك أن استثمار مرسيدس ذات الشهرة الذائعة في مجال جودة المنتجات يعتبر قليلاً جداً بالمقارنة بعائده.

ولا ينبغي أن تضلّك الأمثلة السابقة وتقودك إلى الاعتقاد بأن الرؤية الميكانيكية تستخدم في المجال الصناعي فقط. ذلك أن لهذه التقنية تطبيقات في مجال خدمات العملاء - فعلى سبيل المثال فإن هذه التقنية تستخدم الآن للتأكد من تناسب حجم قفازات اليدين مع يدي لاعب الجولف. كذلك فإنه يتم اختبارها الآن لأخذ بصمة أعين العملاء والتأكد من شخصياتهم. ولن يكون ذلك اليوم الذي تذهب فيه إلى الصارف الآلي الذي يقوم بالتأكد من شخصيتك عن طريق مقارنة ذلك الجزء الملون من عينيك بتلك الصورة المخزنة لك في قاعدة المعلومات الموجودة بالبنك قبل أن تتمكن من الصرف من حسابك بالبنك، بصرف النظر عن وجود أو عدم وجود بطاقة معك.



شكل (15-7) ماكينات الرؤية أثناء عملها تستخدم هذه الآلات للتأكد من تناسب حجم القفازات التي يستخدمها لاعب الجولف. وهناك استخدامات عديدة لنفس التقنية في المجال الصناعي

### أنت مستشار للسلوك التنظيمي

تواجه شركتك صعوبات كبيرة في الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء الذين يعملون في قسم الاتصالات التسويقية. وقد أوضحت المقابلات التي تتم مع الموظفين الذين يتركون الخدمة أنهم غير راضين عن عدد من الأشياء، منها أنه يتم تقييم أدائهم عن طريق الملاحظة الدقيقة التي تتم بواسطة الكمبيوتر، وأنهم يشعرون بالوحدة وعدم وجود أصدقاء نتيجة لجلوسهم منفردين طول اليوم. وقد طلب منك دراسة هذه المشكلة وتقديم مقترحات لحلها.

- 1- هل يبدو أن رد فعل هؤلاء العمال غير عادي، أم أنها أشياء متوقعة؟ اشرح.
- 2- ما التغير الطفيف الذي يمكن عمله للمساعدة في حل هذه المشكلة؟
- 3- ما الأسباب التي يمكن تقديمها لاقتراح التخلص من تقييم الأداء بواسطة الكمبيوتر؟ ما الظروف التي تساعد على التخلص من ذلك النظام؟
- 4- أحد الحلول التي تفكر فيها هو البحث عن مصدر كبير للحصول على العاملين المناسبين منه. كيف يمكنك استخدام التقنية المعاونة لفتح وظائف الاتصالات التسويقية لمن لديهم عجز بدني.

### علاقة التقنية بتصميم المنظمات

#### Technology : A Major Cause And Consequence of Organizational Design

ركزنا حتى الآن على دراسة الدور الذي تلعبه التقنية في سلوك الفرد والجماعة. وكما قد تتخيل فإن هناك علاقة وثيقة بين التقنية وتصميم المنظمات. ومن الواضح أن التقنية المستخدمة في أي منظمة ترتبط بقوة بالعمل الذي تؤديه المنظمة، وبالأعمال الأساسية التي تريد المنظمة إنجازها. ومع ذلك فإن هذه العلاقة تشبه شارعاً ذا اتجاهين. فالمنظمات لا تختار فقط التقنية التي تستخدمها، بل إنها تتأثر بها فور قيامها بالأختيار. وسنصف في هذا البحث عدداً من الدراسات الأساسية التي تؤكد هذه النتيجة. ومع أنه من الصعب



مقارنة نتائج هذه الدراسات بطريقة بسيطة مباشرة، فإنها تؤكد نتيجة واحدة هي أن التقنية تؤثر بوضوح على أداء المنظمات وتصميمها.

### العلاقة بين التقنية والهيكل التنظيمي في الشركات الصناعية:

اختبرت بعض البحوث التقليدية الشهيرة العلاقة بين التقنية وتصميم الشركات الصناعية. وتساعدنا مراجعة تلك البحوث على توضيح تلك العلاقة المعقدة.

**دراسات وود وورد:** *Woodward Studies* ربما كان أشهر تلك الدراسات التي أجرتها في إنجلترا وود وارد ومعاوها خلال الستينات من القرن العشرين. وقد جمعت وود وارد بيانات عن 100 شركة صناعية بهدف تحديد العلاقة بين التقنية وبين عدد من الخصائص المرتبطة بالهيكل التنظيمي مثل: اللامركزية، ومدى الرقابة، وعدد آخر من الخصائص المرتبطة بأداء المنظمة مثل: مستوى الأرباح ونصيب الشركة من السوق. وقد توقعت وفقاً للمدخل التقليدي في تصميم المنظمات -راجع الفصل 14- أن تتصف المنظمات الناجحة بعدد من الخصائص تختلف عن تلك التي تتصف بها المنظمات غير الناجحة. ولكن المدهش أن ذلك لم يكن صحيحاً. وبدلاً من ذلك فقد ظهر أن هناك عدداً من الخصائص يشيع وجودها في المنظمات كلها - ناجحة وغير ناجحة. ولذلك فإن دراسات وود وارد قدمت دعماً محدوداً، بل ربما لم تقدم أي دعم إطلاقاً لنظرية عالمية الإدارة.

وبدلاً من ذلك فإن وودوارد وجدت أن نجاح المنظمات مرتبط بدرجة تناسب هيكلها مع التقنية التي تستخدمها. وبالتحديد فإنها قارنت بين الشركات وفقاً لثلاثة أنواع من التقنية المستخدمة في ذلك الوقت هي:

- إنتاج المجموعات الصغيرة: هنا يتم الإنتاج وفقاً لطلبات العملاء. فالماكينات المستخدمة بسيطة، كما أن الشركات تقوم بإنتاج مجموعات صغيرة وفقاً لطلبات العملاء. وتنتج الشركات التي تتبع هذا الأسلوب منتجات معدات بناء متخصصة، ومعدات إلكترونية بمواصفات يحددها العملاء، وما شابه ذلك. أيضاً فإن من أمثلة إنتاج المجموعات صناعة الملابس، والطباعة.

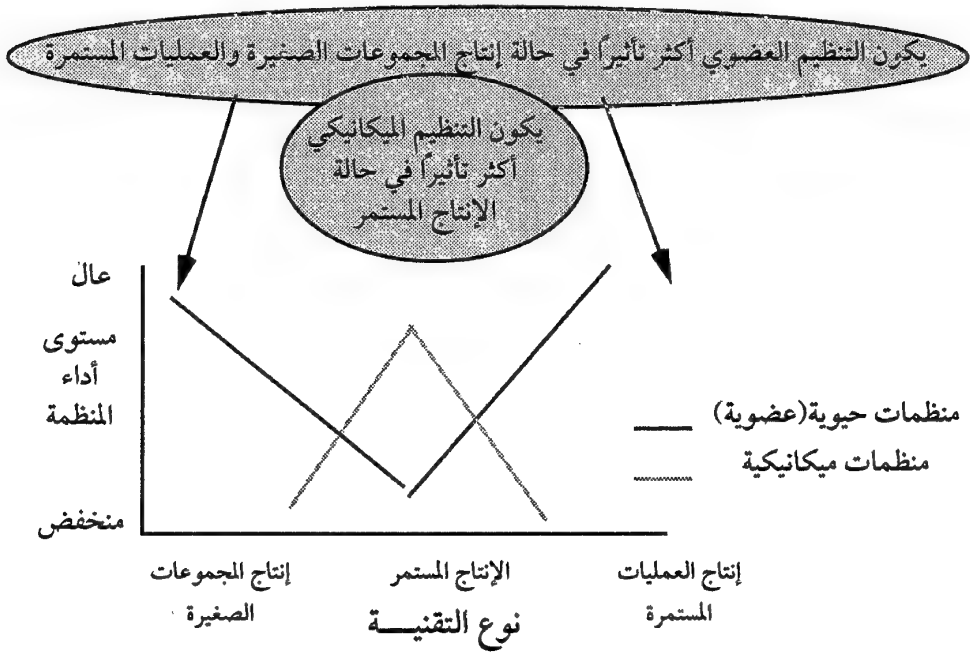
- الإنتاج الكبير: أو إنتاج المجموعات الكبيرة: تعتمد على أسلوب خطوط الإنتاج. وتعتمد هذه المنظمات على الإنتاج في المدى الطويل لمنتجات أو أجزاء نمطية. يلي عمليات الإنتاج في تلك المنظمات عمليات التخزين التي يتم منها الوفاء بطلبات العملاء.

- إنتاج العمليات المستمرة: وتعتبر هذه المنظمات عادة معقدة من الناحية التكنولوجية ويكون الإنتاج فيها أوتوماتيكياً بالكامل. وتضم هذه الشركات شركات البترول والشركات التي تعمل في الكيمياء.

وعندما قارنت وودوارد بين الشركات على أساس تلك الأنواع الثلاثة من التقنية لاحظت وجود فروق هامة بينها. وأول هذه الفروق هو إتلاف الهيكل التنظيمي في هذه الشركات. فعلى سبيل المثال فإن مدى التحكم كان عاليًا بالنسبة لمشرفي المستويات الإدارية الدنيا، كما كان مستوى المركزية عاليًا بالنسبة للشركات التي تستخدم تقنيات الإنتاج الكبير بالمقارنة بالشركة التي تستخدم تقنيات المجموعات الصغرى، وتلك التي تتبع تقنيات إنتاج العمليات المستمرة. وبالمثل فإن سلسلة الأوامر كانت طويلة في الشركات التي تتبع نظام العمليات المستمرة وقصيرة في الشركات التي تتبع نظام المجموعات الصغيرة في الإنتاج. وباختصار فإن نوع التقنية المستخدم أثر كثيرًا على الهيكل التنظيمي للشركة. وبلغه وودوارد فإن كل نوع من أنواع التقنية يفرض على المديرين وعلى المنظمات القيام بواجبات مختلفة باستخدام الهيكل التنظيمي المناسب.

وربما كانت نتائج بحوث وودوارد من ارتباط خصائص المنظمات الناجحة والفاشلة بالتقنية المستخدمة أكثر أهمية مما ذكرته من تأثير التقنية على الهيكل التنظيمي للشركة. ففي المستويات الدنيا والعليا من التقنية فإن التصميم العضوي (الحيوي) Organic يعمل بطريقة ممتازة. ووفقًا لهذا التصميم فإن السلطة تكون لا مركزية ويتم نشرها في جميع أرجاء المنظمة، وعلى ذلك فإن الشركات التي تستخدم تلك الاستراتيجية تحقق نجاحًا أكبر من تلك المنظمات التي تتبع المدخل الميكانيكي للتنظيم الذي تكون السلطة فيه مركزة في عدد محدود من رجال الإدارة العليا- راجع الفصل 14 لتذكر الفرق بين المنظمات العضوية والميكانيكية. وعلى العكس من ذلك فإن المنظمات التي تستخدم تقنية الإنتاج الكبير تحقق أفضل مستويات النجاح عندما تستخدم التنظيم الميكانيكي - راجع الشكل (15 - 8).

كذلك فإن هيكل الشركات الناجحة يميل إلى أن يكون مناسبًا لمستوى التقنية المستخدم فيها. وبالتحديد فإن الشركات التي تحقق مستوى أداء أعلى من المتوسط تكون خصائصها هيكلها التنظيمية مشابهة لتلك الشركات التي تستخدم نفس طرق الإنتاج (التقنية). وعلى العكس من ذلك فإن الشركات التي ينخفض فيها مستوى الإنتاج عن المتوسط تميل إلى تبني هيكل تنظيمي يختلف عن الهيكل الذي يشيع استخدامه في العدد الأكبر من الشركات التي تستخدم هذه التقنية. والخلاصة: أن نتائج البحوث التي أجرتها وودوارد قد أشارت إلى أن هناك ارتباطًا وثيقًا بين التقنية المستخدمة في المنظمات وبين مستوى أدائها.



شكل (15-8) دراسات وودوارد:

أشارت نتائج الدراسات التقليدية التي أجرتها وودوارد أن التنظيم العضوي يكون أكثر تأثير عند استخدام تقنية إنتاج المجموعات الصغيرة، وتقنية العمليات المستمرة، بينما يكون التنظيم الميكانيكي أكثر تأثيراً في حالة الإنتاج المستمر.

**الدراسات المعاصرة: Contemporary Studies** كما قد تتخيل فإننا قد عرفنا الكثير عن التصميم التنظيمي بعد انتهاء وودوارد من دراستها ولو لم يكن هنا سبب لمزيد من المعرفة إلا التغير التقني السريع لكان ذلك كافياً. وبالإضافة إلى الأنواع الثلاثة التي درستها وودوارد فإن هناك نوعاً حديثاً من المنظمات ينتج منتجات تتوافق بالكامل مع مواصفات العميل، ذات أداء متميز بكميات محدودة. ويطلق على ذلك النوع من الإنتاج باللغة الإنجليزية: Mass Customization - أو التوافق الكبير مع رغبات العملاء (شكل 15-9).

ونظراً لأن هذه المنتجات متطورة ومعقدة من الناحية التكنولوجية، فإنه يتم إنتاجها باستخدام أجهزة أتماتيكية يتم السيطرة عليها بواسطة الكمبيوتر. كما أن مشغلي هذه الآلات مهنيون يتميزون بمستوى عال من المعارف التكنولوجية. وباختصار فإن هذه الشركات تتقاسم بعض الخصائص مع الشركات التقليدية التي تتبع أسلوب إنتاج المجموعات الصغيرة التي وردت في دراسات وودوارد، ولكنها تشارك الشركات المتطورة تقنياً التي تتبع أسلوب العمليات المستمرة التي ذكرتها وودوارد أيضاً.



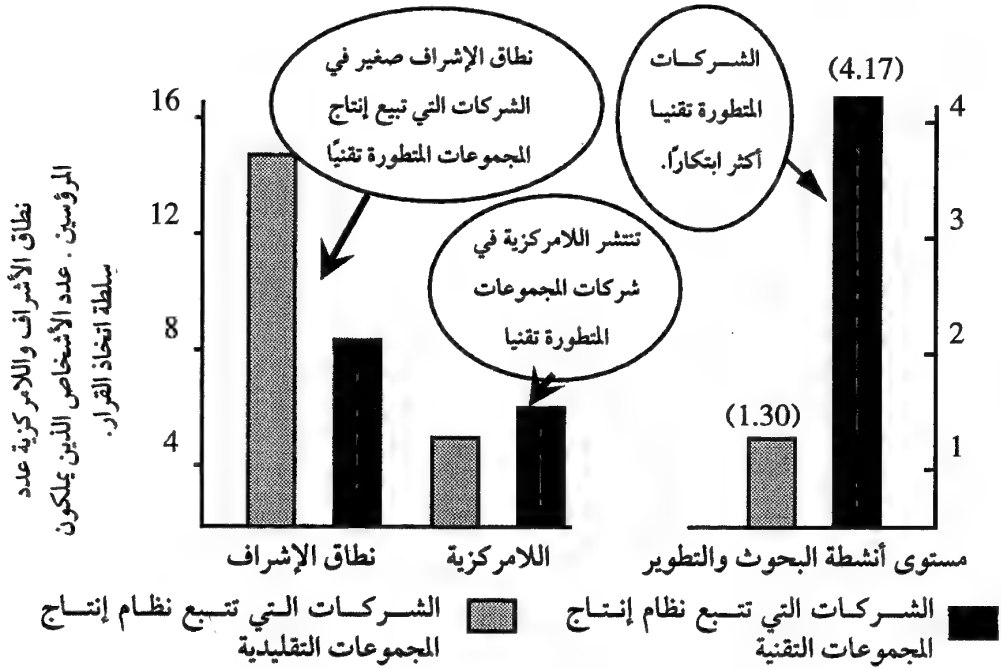
شكل (15-9) يقوم نظام التوافق الكبير مع رغبات العملاء على مبدأ أساسي هو أن حجمًا واحدًا لا يمكن أن يحقق رغبات الجميع.

إذا كنت بحاجة إلى حذاء في مكانك أن تشتري حذاءً جاهزاً رخيصاً قد لا يكون هو الموديل الذي تفضله أو المقاس المناسب لك بالضبط، وقد تقوم بدفع مبلغ أكبر للحصول على أنسب حذاء لك من حيث الشكل والمقاس من شركة كستم فوت،

Custom Foot التي تستخدم الأجهزة التكنولوجية المتطورة تلك الأجهزة التي مكنت الشركة من إنتاج الحذاء المناسب لكل عميل (تفصيل) بتكلفة الإنتاج الكبير. وفي الصورة يقوم جهاز إلكتروني بأخذ مقياس قدم العميل، ويتم تزويد ماكينة الإنتاج بهذه المعلومات مباشرة لتنتج حذاء على مقياس قدم العميل.

ما شكل الهيكل التنظيمي الذي برز في هذا النوع من الشركات؟ فحص البحاثة الهيكل التنظيمي لمائة وعشرة من الشركات الأمريكية. عن طريق فحص طرق الإنتاج التي تتبعها هذه الشركات. وقد قسم البحاثة هذه الشركات إلى أربع مجموعات هي: المجموعات الصغيرة التقليدية، والمجموعات الصغيرة التكنولوجية - وهي الشركات التي تستخدم الآلات المتطورة المعقدة التي يتم السيطرة عليها باستخدام الكمبيوتر لإنتاج منتجات تتوافق مع إحتياجات العملاء - ثم تلك التي تتبع نظام الإنتاج الكبير. وأخيراً: تلك التي تتبع نظام إنتاج المراحل. وقام البحاثة في هذه الدراسة بمقارنة الهيكل الداخلي لتلك المنظمات وفقاً لعدد من العوامل الأساسية مثل مدى الرقابة، والتخصص الوظيفي، واللامركزية، واتباع القواعد والأساليب الرسمية.

وكما يوضح الشكل (15-10) فإن هذه المنظمات تختلف عن بعضها من عدة أوجه. وكما كان متوقعاً فقد ظهر أن الهيكل التنظيمي للمنظمات التي صنفت ضمن الشركات التي تتبع نظام مجموعات الإنتاج التقليدية يختلف عن الهيكل التنظيمي للشركات المصنفة ضمن تلك التي تتبع نظام مجموعات الإنتاج الذي تستخدم فيه التقنية المتطورة من عدة زوايا. فعلى سبيل المثال فإن نطاق الإشراف في شركات إنتاج المجموعات التقليدية يكون أكبر منه في إنتاج المجموعات المتطورة تقنياً. كذلك فإن الشركات المتطورة تقنياً استخدمت عماله على درجة عالية من التخصص الوظيفي، ومن اللامركزية. وأهم من هذا فقد كانت الأنشطة الخاصة بالبحوث والتطوير مزدهرة في هذه الشركات بالمقارنة بالشركات التقليدية ودليل ذلك إرتفاع نسبة العاملين بتلك الوظائف في هذه الشركات عنها في الشركات التقليدية.



شكل (15-10) أدلة جديدة على قوة العلاقة بين التقنية والهيكل التنظيمي

تختلف المنظمات التي تستخدم إنتاج المجموعات التقليدي عن تلك التي تستخدم إنتاج المجموعات التي تعتمد على التقنية من عدة زوايا.

والخلاصة: أن توسيع نطاق دراسات وودوارد بشأن العلاقة بين التقنية التي تستخدمها الشركة وهيكلها التنظيمي، قد أظهر أن لاستخدام المزيد من التقنية المتطورة في مجال الإنتاج تأثير قوي على الهيكل التنظيمي للشركات. كذلك فإننا مازلنا بحاجة إلى مزيد من البحوث لدراسة تلك العلاقة الهامة وتحسين فهمنا لها.

### تكامل انسياب العمل: دراسات آستون

#### Work- Flow Integration: The Aston Studies

تركت البحوث التي أجريت للتعرف على العلاقة بين التقنية المستخدمة في الشركات الصناعية وبين الهيكل التنظيمي سؤالاً واحداً دون إجابة. ذلك السؤال هو: هل سنحصل على نفس النتائج إذا تم إجراء البحوث في مجالات أخرى؟ وقد قام فريق من الباحثين البريطانيين العاملين في جامعة آستون بمحاولة الإجابة على ذلك السؤال. وقد غطت بحوثهم عدداً كبيراً من الشركات العاملة في مجالات الصناعة والخدمات المختلفة مثل بنوك الاستثمار، وشركات التأمين، ومتاجر الأقسام. وقد ذكر هؤلاء الباحثون: أنه من الممكن وصف التقنية المستخدمة وفقاً لثلاث خصائص هي: أوتوماتيكية المعدات، أو مدى قيام الآلة بأنشطة الوظيفة؛ ومدى الالتزام باتباع خطوات العمل المقررة، أي مدى المرونة أو

عدم المرونة في اتباع تلك الخطوات؛ ودرجة دقة النتائج التي يمكن الحصول عليها عند تقييم الأداء - أي مدى إمكان استخدام طرق تقييم أداء كمية نحصل بواسطتها على نتائج دقيقة. ويبدو أن هناك ارتباط وثيق بين هذه العناصر الثلاثة، ولذلك تم دمجها في المقياس الذي أطلق عليه: مقياس تكامل إنسياب العمل. وكلما ارتفعت درجة الشركة على هذا المقياس، كلما زاد احتمال استخدامها للآلات الأتوماتيكية واتباعها لنظام صارم بالنسبة لاتباع عمليات الإنتاج، واستخدامها لمقاييس كمية في تقييم الأداء. ويوضح الجدول (4-15) الدرجات التي حصلت مجموعات الشركات المختلفة باستخدام هذا المقياس.

جدول (4-15)

الدرجات التي حصلت عليها المجموعات المختلفة باستخدام مقياس تكامل انسياب العمل تحصل الشركات الصناعية بصفة عامة على درجات عالية على هذا المقياس بالمقارنة بشركات الخدمات مثل البنوك

الدرجات	تصنيفها: منظمة صناعية أم منظمة خدمات	الآلات
17	صناعية	- شركة لصناعة السيارات
14	صناعية	- شركة لصناعة المنتجات المعدنية
12	صناعية	- شركة لصناعة الأظارات
11	خدمة	- شركة طباعة
10	خدمة	- قسم المياه بالوحدة المحلية
7	خدمة	- شركة تأمين
4	خدمة	- بنك ادخار
2	خدمة	- متجر أقسام
1	خدمة	- سلسلة متاجر تجزئة

وعندما قارن هؤلاء الباحثون مقياس تكامل انسياب العمل بخصائص الهيكل التنظيمي فإنهم لم يكتشفوا وجود علاقة قوية بينهما. ولذلك فإنه يبدو لأول وهلة وجود تعارض بين نتائج هذه الدراسة ونتائج دراسات وودوارد. ولكن التحليل الدقيق لنتائج تلك الدراسات يظهر وجود علاقة قوية بين التقنية وبين ملامح الهيكل التنظيمي. فعلى سبيل المثال فإنه كلما زاد تكامل انسياب العمل كلما زاد التخصص والتنميط، وتفويض السلطة. ومع ذلك فإن مدى التغطية في تلك الدراسة محدود، كما أنه يبدو أنه يغطي فقط خصائص الهيكل التنظيمي التي لها صلة قوية بالانسياب الفعلي للعمل. وفوق ذلك فإن لحجم المنظمة تأثير أقوى من تأثير التكنولوجيا على عدد من خصائص الهيكل التنظيمي.

وتؤكد نتائج هذه البحوث والبحوث التالية لها نتيجتين أساسيتين هما: أولاً: يبدو أن للتقنية تأثير على الهيكل التنظيمي للشركة، ولكن تأثيرها يمثل نوعاً واحداً من أنواع

التأثير. وعلى ذلك فإن ما يعرف بالتأثير الضروري للتقنية. بمعنى أن للتقنية تأثير ضروري على هيكل المنظمة مبالغ فيه. ثانيًا: ربما يكون تأثير التقنية على هيكل المنظمة قويا في المنظمات الصغيرة، حيث يكون لهذه الخصائص تأثير مباشر على انسياب العمل بالمقارنة بذلك التأثير في المنظمات الكبرى التي يكون هيكلها التنظيمي معقدًا وقليل التأثير بالإنتاج الفعلي.

وبضم نتائج البحوث السابقة إلى بعضها فإن نتائج بحوث جامعة آستون توضح أن تأثير التقنية غير قاصر على المنظمات الصناعية، ذلك أنه من الممكن ملاحظة ذلك التأثير في المنظمات الأخرى في ظل ظروف معينة.

### التقنية والاعتماد المتبادل : Technology and Interdependence

خاصية أخرى من خصائص التقنية التي لها تأثير على هيكل المنظمة هي: تبادل الاعتماد بين أقسام المنظمة والعاملين فيها. ويعني تبادل الاعتماد مدى ارتباط تحقيق العاملين في المنظمة وأقسامها ووحداتها لأهدافهم بالعاملين والأقسام والوحدات الأخرى بالمنظمة. أي مدى حاجة العاملين والأقسام والوحدات إلى الحصول على مساعدة الآخرين لتحقيق أهدافهم. وعندما يكون مستوى الاعتماد ضعيفًا فإن كل عامل أو قسم أو وحدة يستطيع أداء وظيفته دون انتظار الحصول على مساعدة أو مدخلات من أطراف أخرى بالمنظمة. وعلى العكس من ذلك فلا تستطيع الأقسام أو الوحدات بالمنظمة أو العاملين فيها أداء الوظائف المنوطة بهم إلا بعد الحصول على مساعدات أو مدخلات من الأطراف الأخرى عندما يكون مستوى الاعتماد قويا. وهنا يصبح التنسيق بين أجزاء المنظمة والعاملين فيها مهما. وقد اقترح طومسون Thompson إطاراً يساعد على فهم الأنواع المختلفة للاعتماد المتبادل، ويوضح كذلك التطبيقات الخاصة به عند تصميم هيكل تنظيمي فعال.

ويجيء في المستوى الأدنى من الاعتماد المتبادل ما يسمى بالاعتماد الاتفاقي Pooled Interdependence. وفيه يكون الشركاء أو الوحدات جزءاً من الشركة، ولكن النشاط لا يتم تداوله بينهم، بل إن كلا منهم يؤدي عمله مستقلاً عن الآخرين. وأحد الأمثلة الموضحة لذلك المستوى هو ذلك الاعتماد الموجود بين مجموعة من فروع إحدى شركات التجزئة التي توجد في الأسواق الكبرى الحديثة التي تسمى بالإنجليزية Mall حيث توجد هذه الفروع في مناطق جغرافية متباعدة وبينها ارتباط محدود إن وجد ذلك الارتباط أصلاً. ولكنها مع بعضها تكون الشركة الأم. ويعني ذلك أن مستوى التنسيق المطلوب بين هذه الفروع يكون محدوداً.

والمستوى التالي لمستوى الاعتماد الاتفاقي هو ما يطلق عليه: الاعتماد التابعي

Sequential Interdependence، وفيه فإن مخرجات أحد أقسام المنظمة أو وحداتها تكون مدخلات قسم أو وحدة أخرى بنفس المنظمة. وعلى سبيل المثال فإن قسم التسويق في إحدى شركات الأغذية لا يمكن أن يبدأ حملة إعلانية عن أحد المنتجات الجديدة للشركة حتى يحصل على معلومات عن هذا المنتج من قسم تنمية المنتجات الجديدة. وبالمثل فإن العاملين على خطوط التجميع في إحدى شركات صناعة ألعاب الأطفال لا يمكن أن يقوموا بعملهم حتى يضمنوا توفر الأجزاء التي يتم تجميعها إما من وحدة أخرى أو من مورد خارجي. لاحظ أن المعلومات والأجزاء والمنتجات تنساب في اتجاه واحد في حالة الاعتماد المتابعي. وعلى ذلك فإن الوحدات التي تقف متباعدة في سلسلة عمليات الإنتاج يعتمد كل منها على سابقه. ولكن العمليات السابقة لا تعتمد على اللاحقة.

وأعلى مستوى اعتماد ذكر في نموذج توماس هو الاعتماد المتبادل Reciprocal Inter-dependence. وفيه فإن مخرجات كل قسم تعتبر مدخلات للقسم أو الوحدة بطريقة تبادلية. وعلى ذلك فإن مخرجات القسم أ تكون مدخلات للقسم ب، كما أن مخرجات القسم ب تكون مدخلات للقسم أ. ومن أمثلة ذلك الاعتماد المتبادل تلك العلاقة الموجودة بين قسمي الإنتاج والتسويق في العديد من الشركات. ذلك أن قسم التسويق قد يقوم بعد إجراء الاستقصاءات المناسبة بتقديم وصف المنتج الجديد أو ابتكار جديد لقسم الإنتاج. ويعتبر هذا التوصيف مدخلات بالنسبة لقسم الإنتاج الذي يقوم بدراسة جدوى لهذا المنتج، كما قد يقوم بإقتراح بعض التعديلات على ذلك المنتج، ثم يقوم بإرسال تلك التعديلات المقترحة إلى قسم التسويق لتقويمها من وجهة نظر العملاء، ثم يعيدها في شكل مدخلات إلى قسم الإنتاج لتكون أساساً لمزيد من التخطيط الذي يقوم به قسم الإنتاج. وقد يتم تكرار هذه الإجراءات بين القسمين حتى تنتهي عمليات تطوير ذلك المنتج الجديد وتسويقه للعملاء شكل (15 - 11). وتتطلب هذه الأشكال من الاعتماد المتبادل درجات مختلفة من التنسيق. وكما ذكرنا فإن الحاجة إلى التنسيق تكون محدودة في ظل الاعتماد الاتفاقي نظراً لاستقلال الأقسام عن بعضها. وعادة ما تكفي قواعد وأنماط العمل لتحقيق مستوى التنسيق المطلوب. وبالمقارنة بذلك فإن الاعتماد المتابعي يتطلب مستوى تنسيق أعلى كثيراً مما يتطلبه الاعتماد الاتفاقي. ولذلك يتطلب القيام بالتنسيق عقد اجتماعات رسمية بين العاملين في الأقسام المختلفة، وإجراء اتصالات رأسية بين المسؤولين في الإدارات العليا والدنيا. وأخيراً فإن الاعتماد المتبادل يتطلب تركيز الإدارة على إتمام التنسيق بين الأقسام والوحدات التي يوجد بينها ذلك النوع من الاعتماد. ويتم تحقيق ذلك عن طريق عقد العديد من الاجتماعات والاتصالات الأفقية بين المستويات الإدارية العليا.





شكل (15 - 11) مثال للاعتماد المتبادل

في ظل الاعتماد المتبادل فإن مخرجات قسمين أو أكثر تكون مدخلات للأقسام الأخرى بطريقة تبادلية كذلك فإن للاعتماد المتبادل بين أقسام المنظمة تأثير على هيكلها التنظيمي . فمن الواجب إعطاء انتباه خاص عند تصميم الهيكل التنظيمي للأقسام والوحدات التي يوجد بينها اعتماد تبادلي حتى تتمكن هذه الأقسام من إجراء التعديلات المستمرة في العلاقات المتبادلة بينها (مثلاً تكون مواقع هذه الأقسام قريبة من بعضها، ومن الممكن أن توجد تحت سلطة مدير واحد). كذلك فمن الواجب تنمية ميكانيكية خاصة للتأكد من تحقق درجة عالية من التنسيق بين هذه الأقسام مثل عقد اجتماعات يومية أو إنشاء أنماط إتصالات خاصة بين هذه الوحدات. وينبغي إعطاء الأهمية الأولى عند تخطيط الهيكل الداخلي للمنظمة للاعتماد المتبادل، كذلك فإن بذل الجهد لتحقيق اتصالات فعالة بين الوحدات التي يوجد بينها اعتماد تابعي مطلوب أيضاً. فمن الواجب أن تتوفر إمكانيات الاتصال الفوري بين هذه الوحدات حتى ينساب العمل بينها بطريقة سلسلة منتظمة. (للحصول على مثال لكيفية تحقيق ذلك في شركة فيديرال إكسبريس راجع الحالة القصيرة الموجودة في نهاية ذلك الفصل).

**والخلاصة:** أن الأعمال التي تؤدي في المنظمة، والتكنولوجيا المستخدمة فيها يحددان مستوى الاعتماد المتبادل بين وحداتها. وعلى ذلك فمن الواجب النظر إلى ذلك المستوى بعناية عند تصميم الهيكل التنظيمي للشركة. (ربما تلاحظ أن النظريات التي ربطت التقنية بالهيكل التنظيمي قد فشلت في توضيح أثر أحدث أنواع التقنية - تلك التي تستخدم في الشركات المعاصرة التي تنتج هذه التقنية على هيكلها التنظيمية. ولناقشة التنظيم الخاص المناسب لهذه الشركات انظر المبحث التالي الخاص بالإرشادات المعاونة في هذا المجال).

**إرشادات للعمل الصحيح:**

**المرونة: مفتاح التصميم الناجح لشركات التقنية المتطورة:**

لا يخفى على أحد أن معظم الوظائف الموجودة اليوم موجودة في قطاع التقنية المتطورة مثل

الاتصالات، والأقراص الصلبة Hardware، وتصميم برامج الكمبيوتر، وتحليل النظم. وتنتشر الشركات المتخصصة في هذه المجالات حول العالم.

ولا تعتبر هذه المنظمات عادية من عدة أوجه. فدورة حياة منتجاتها قصيرة، (على سبيل المثال ما المدة التي ظل الكمبيوتر الذي إشتريته جديداً قبل أن يظهر نوع آخر أكثر منه تطوراً، وأرخص ثمناً؟) والمنتجات الجديدة تقدم بسرعة، والسوق سريع التغير، والفرصة يجب إقتناصها بسرعة ولو كانت صغيرة. ومن الممكن أن تجلب المنتجات الناجحة نمواً سريعاً يمكن أن تقضي عليه ابتكارات المنافسين. وعلى ذلك فإن الشركات الناجحة اليوم يمكن أن تصبح حالة من حالات الخروج من السوق بعد فترة وجيزة. وفي عالم مزدهر أو كاسد فإن النمو المنتظم والتصميم التنظيمي الذي يتم بعناية ودقة يعتبر حليماً. وبدلاً من ذلك فإن الشركات ذات التصميم الجيد العاملة في مجال التكنولوجيا المتطورة تتمتع بالمرونة، وتحفظ بقدر وفير منها.

كيف يتم تصميم هذه الشركات لتمتع بقدر وافر من المرونة؟ يوجد على ما يبدو عدداً من الخصائص التي تتمتع بها هذه الشركات وهي :

1- يميل الهيكل التنظيمي لهذه الشركات أن يكون هيكلاً أفقياً يوجد به عدد محدود من المستويات الإدارية. ونظراً لأن هذا العالم يتحرك ويتغير بسرعة فلا يوجد لدى هذه الشركات وقت انتظار تتخذ فيه المستويات الإدارية العليا القرارات استجابة للتغير. وبدلاً من ذلك فإن الشركات العاملة في مجال التقنية المتطورة تتكون من عدد من وحدات الأعمال المستقلة التي يعتمد كل منها على الآخر للحصول على الخبرة اللازمة. ويقود هذه الشركات مجموعة من الخبراء الذين يتمتعون برؤيا إستراتيجية واضحة بهدف تحقيق التناغم والانسجام بين المجموعات المكونة لها. وقد ذكر أحد قادة هذه الشركات دور الإدارة فيها بأنه العمل على دعم وحدات الشركة أثناء سعيها لتحقيق أهدافها، وأداء الخدمات الحقيقية التي أنشئت الشركة لأدائها بطريقة مؤثرة وتكلفة اقتصادية. وهذا النظام الذي يقوم على أن الإدارة تخدم العاملين موجود بالشركات الكبرى العاملة في ذلك المجال مثل شركة آبل للكمبيوتر.

2- يتغير الهيكل التنظيمي في الشركات العاملة في مجال التقنية المتطورة بسرعة. فالتصميم الذي عمل بكفاءة عندما كانت الشركة صغيرة تصنع عدداً محدوداً من المنتجات قد لا يكون ناجحاً عندما تكبر الشركة وتنتج العديد من المنتجات. ففكر على سبيل المثال في شركة رولم ROLM وهي شركة اتصالات عملت مستقلة منذ عام 1969م - 1984م عندما اشترتها شركة IBM. فخلال مدة الخمسة عشر عاماً التي وجدت فيها تم تصميم وإعادة تصميم هيكلها التنظيمي 4 مرات. وتشمل تلك التصميمات تصميم وظيفي (عام 1973 عندما كان دخلها 3.6 مليون)، وتصميم تم وفقاً للوحدات الاستراتيجية (سنة 1977 عندما وصل دخلها إلى 30 مليون \$).

ثم عدة تصميمات تم فيها المزج بين عناصر من النوعين السابقين وعناصر أخرى (سنة 1980 عندما وصل دخلها إلى عدة مئات من ملايين الدولارات). وقد جعل التغير المستمر في حجم

الشركة وفي التقنية التي تستخدمها التطوير المستمر لتصميمها ضرورة خلال حياتها القصيرة.

3- تجعل الضغوط التنافسية على هذه الشركات لتخفيض تكاليفها الفروق بين الوظائف الاستشارية والتنفيذية غير واضحة. وعلى ذلك فبدلاً من أن يقوم بعض الأخصائيين بتقديم النصح والمشورة للعاملين (الوظيفة الأساسية للاستشاريين) ويقوم الآخرون باتخاذ القرارات بناءً على تلك الاستشارات (وظيفة التنفيذيين الأساسية) فإن استخدام فرق العمل في العديد من هذه الشركات نقل قوة صنع القرار إلى أعضاء تلك الفرق الذين هم بحاجة إلى إتخاذ القرارات.

4- يعتمد العديد من هذه الشركات على شبكات إتصالات وعلاقات عمل غير رسمية بدلاً من التنظيم الرسمي وقواعد العمل المحددة سلفاً. ويرجع عدم إعتداد هذه الشركات على التنظيمات الرسمية، وقواعد العمل إلى أن التغيير المستمر يجعل الاعتماد على هذه القواعد غير عملي. وبدلاً من ذلك فإن التجميع الرسمي للعاملين بناءً على ما لديهم من معارف ومهارات يحضرونها للعمل يحدد طريقة أداء العاملين للعمل وعلاقتهم ببعضهم.

ويتطلب بقاء الشركات العاملة في سوق التقنية المتطورة مستوى لم يسبق معرفته من المرونة، والسرعة، وتعدد المهارات. وتعتبر الرغبة في تغيير التفكير التقليدي للمديرين عن التصميم التنظيمي مفتاح نجاح هذه الشركات في مواجهة التغيرات البيئية السريعة. وفي هذا المناخ سريع التغيير، فإن أي شيء يربط العاملين بالتقاليد الجامدة في مجال تصميم الوظائف لا مجال له.

## ملخص الفصل الخامس عشر

### (1) تعريف التقنية:

تعني التقنية الإجراءات البدنية والعقلية المستخدمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات يمكن استخدامها. وبطريقة مبسطة فإن التقنية تتعامل مع الأنشطة الشخصية والآلات والمعلومات التي تساعد على إنجاز الأعمال.

### (2) وصف مصفوفة التقنية لبيرو Perrow :

تحدد مصفوفة بيرو للتقنية بعدين أساسيين هما : الاعتماد على الاستثناءات (مثلاً درجة استخدام المنظمة مدخلات نمطية للحصول على منتجات نمطية)، وصعوبة المشكلة (مثلاً درجة سهولة أو صعوبة تحليل المشكلة التي تواجهها الشركة). ومن الملاحظ أن اعتماد الشركة على الاستثناءات قد يكون عالياً أو منخفضاً، كما أن درجة الصعوبة قد تكون عالية أو منخفضة. وبمزج هذين البعدين بدرجاتهما

المختلفة تنتج مصفوفة من أربع خلايا تعبر عن أنواع التقنية المختلفة وهي : تقنية روتينية (في حالة الاستثناءات القليلة والمشاكل السهلة)، والتقنية الحرفية (في حالة الاستثناءات القليلة والمشاكل صعبة التحليل)، والتقنية الهندسية (استثناءات كثيرة ومشاكل سهلة التحليل)، والتقنية غير الروتينية (في حالة الاستثناءات الكثيرة والمشاكل صعبة التحليل).

### (3) وصف الطرق المختلفة لاستجابة الناس لاستخدام الآلات الأنوماتيكية:

عادة ما يؤدي استخدام الآلات الأنوماتيكية إلى انخفاض عدد العاملين اللازمين لأداء عمل معين، ولكن ذلك يؤدي إلى خلق عسدد من الوظائف الجديدة لأصحاب الياقات البيضاء (المهنيين) تحتوي على قدر كبير من التحدي لإمكانياتهم الذهبية.

يعني تصميم المنتجات بنية إعادة تفكيكها إجراء تصميم وبناء المنتجات بطريقة تمكن الشركة من استخدام أجزاء هذه المنتجات العديد من المرات، والتخلص منها في النهاية بطريقة آمنة. ويتضمن هذا تصنيع المنتجات من عدد محدود من الأجزاء، وكميات أقل من المواد، وإجراءات تجميع تسهل تفكيك المنتج في نهاية عمره.

(8) وصف العلاقة بين التقنية وتصميم المنظمات، وأدائها:

المنظمات العضوية (تلك التي تتصف بلا مركزية السلطة وانتشارها خلال المنظمة) أكثر فعالية عندما تقوم بإنتاج المجموعات الصغيرة (مثل المنتجات الملائمة لظروف عملاء محددين)، وكذلك عند اتباع أسلوب إنتاج العمليات المستمرة (استخدام الآلات الأتوماتيكية في الإنتاج مثلاً). أما المنظمات الميكانيكية (تلك التي يتم فيها تركيز السلطة في عدد محدود من رجال الإدارة العليا فإنها تكون مناسبة لنظام الإنتاج الكبير مثل خطوط التجميع.

(9) شرح تكامل انسياب العمل وتأثيره على أداء المنظمات:

يعني تكامل انسياب العمل مدى استخدام الشركة للآلات الأتوماتيكية، ولإجراءات الصارمة الخاصة بانسياب العمل، ومقاييس كمية للأداء. ويرتبط وجود درجة عالية من تكامل انسياب العمل بوجود مستوى أداء عال خاصة في المنظمات الصغيرة بالمقارنة بالمنظمات الكبيرة.

(10) وصف الاعتماد المتبادل وعلاقته بتصميم المنظمات:

يعني الاعتماد المتبادل مدى ارتباط الأفراد والأقسام والوحدات الموجودة في إحدى المنظمات ببعضها لإنجاز أعمالها. وفي ظل ظروف يقل فيها مستوى الاعتماد المتبادل يكون بإمكان العامل أو القسم أو الوحدة إنجاز المطلوب منه دون عون من الآخرين أما إذا كان مستوى الاعتماد عالياً فإن الحاجة إلى التنسيق بين الأفراد، والأقسام والوحدات تصبح أساسية.

(4) وصف التقنية المعاونة وكيفية استخدامها بالمنظمات.:

تعني التقنية المعاونة استخدام التقنية لمعاونة العاملين في أداء الأعمال البدنية والذهنية عن طريق القيام بالأنشطة الوظيفية المختلفة. وقد يتضمن ذلك استخدام التقنية المتطورة مثل الأحاديث التي يتم إجراؤها بمعاونة الكمبيوتر. كما قد يتضمن ذلك استخدام حلول تكنولوجية بسيطة مثل وضع يد الباب في مستوى منخفض. ومن الممكن تنشيط استخدام التقنية المعاونة بواسطة القوانين مثل القوانين الخاصة بتوظيف من لديهم نسبة عجز من المواطنين، كما قد يتم تنشيط ذلك باستخدام القوى الاقتصادية مثل حاجة الشركة للاحتفاظ بذوي الكفاءات الخاصة من العاملين الذين كانوا بالصدفة من المعاقين.

(5) وصف تقييم الأداء باستخدام الكمبيوتر، وتأثيره على العاملين:

يعني تقييم الأداء بواسطة الكمبيوتر استخدام التقنية المتطورة لملاحظة العاملين وتسجيل أدائهم خاصة هؤلاء الذين يعملون بالنهايات الطرفية في شبكات الكمبيوتر Computer Terminals. ورغم أن هذا الأسلوب قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية إلا أنه قد يزيد ضغوط العمل ويولد مزيداً من كراهة العاملين للعمل والمنظمة.

(6) وصف كيفية استخدام التقنية لتحسين خدمة العملاء:

تستخدم التقنية لتحسين مستوى توزيع الخدمات المصممة لتتوافق مع احتياجات العملاء (مثل تقديم كوبونات تناسب احتياجات العملاء عند تحصيل أثمان المبيعات منهم)، وكذلك لتعظيم الخدمات المقدمة للعملاء (مثل الإسراع بإنهاء إجراءات التأجير في شركات تأجير السيارات)، ولتغيير المنتجات لتناسب احتياجات العملاء (مثل تقديم لون الطلاء المناسب لمنازل العملاء).

(7) شرح كيفية تصميم المنتجات بنية إعادة تفكيكها حماية للبيئة الطبيعية:

### أسئلة للمناقشة :

- (1) صف ثلاث وظائف لك بها معرفة جيدة، ثم أذكر أنواع التقنية المستخدمة في كل منها على ضوء التصنيف الوارد في مصفوفة بيرو. اشرح إجابتك.
- (2) تخطط الشركة التي تعمل بها لأداء بعض إجراءات العمل التي يتم أداؤها الآن دون استخدام أي نوع من الآلات. ما هي توقعاتك لردود أفعال العاملين؟
- (3) افترض أنك تشرف على قسم تسويق يعتمد على الاتصال الآلي بالعملاء، وأن لديك فرصة لتقييم أداء مرءوسيك باستخدام الكمبيوتر. هل تقترح اتباع هذا النظام؟ ما المشاكل التي تتوقع مواجهتها عند استخدام هذا النظام؟ وكيف يمكن التغلب عليها؟
- (4) اشرح على الأقل طريقتين من الطرق التي يمكن أن يؤدي استخدام التكنولوجيا فيها إلى تحسين أداء الوظائف الروتينية.
- (5) كيف يمكن استخدام أي من التقنية المعاونة أو تصميم المنتجات بنية إعادة تفكيكها أو الملاحظة الميكانيكية في إجراء العمل التي لك بها معرفة جيدة؟
- (6) صف العلاقة بين التقنية وبين الهيكل التنظيمي كما رأيته في أي منظمة معرفة لك جيداً. ما أوجه الشبه بين تلك العلاقة وبين ما معروض في هذا الكتاب؟
- (7) صف نوع الاعتماد المتبادل بين الوظائف التي يتم أداؤها في إحدى المنظمات المعروفة لك جيداً. حدد ما إذا كان نوع هذا الاعتماد مناسباً أو غير مناسب للمنظمة التي تستخدمه.

### تطبيقات الفصل الخامس عشر :

#### حالة عملية :

#### فدإكس : تأمل في التقنية المتطورة وغير المتطورة وفي عالم بلا تقنية

#### Fed Ex\*: A Study in High Tech, Low Tech, and No Tech

تحقق شركة فدإكس كل يوم ما يبدو أنه معجزة في عالم نقل البضائع. ذلك أن الشركة تقوم يوميا بنقل ثلاثة ملايين طرد إلى مواقع مختلفة في 211 دولة مستخدمة في ذلك 37000 فان و550 طائرة. ورغم حجم هذا العمل الضخم في الشركة تؤديه أفضل من أي شركة أخرى، مما يساعدها على تحقيق إيراد قدره 10 \$ بلايين سنوياً. وبالتأكيد فإن القيام بذلك لن يكون ممكناً دون استخدام التقنية.

وكما هو متوقع فإن شركة فدإكس تعتمد على أحدث تقنية يمكن أن تساعد في إنجاز الأعمال بسرعة. ولاشك أنك قد رأيت أرقاماً يمكن قراءتها بالبصر على فواتير النقل الجوي الخاصة بالشركة، بل ربما تكون قد استخدمت موقع خدماتهم المتطور للعملاء على الإنترنت بهدف تتبع شحنتك لديهم على جهاز الكمبيوتر الخاص بك. ومع ذلك فإنك لم تر التقنية المتطورة التي تستخدمها الشركة. فعلى سبيل المثال فإن الشركة تستخدم أرقى معدات السيطرة الجوية لتوجيه طائراتها إلى المطار المناسب، كذلك فإن الشركة توظف رجال الارصاد الخاصين بها الذين يزودون المديرين بالمعلومات حتى يستطيعوا أن يضعوا الخطط التي تتناسب مع الظروف الجوية.

وتعتبر الظروف الجوية قضية مهمة دائماً، كما أن التخطيط الفعال أداة الشركة للسيطرة على

نتائجها حتى لا تمثل مشكلة بالنسبة للشركة. فقد تكون الأرض مكسوة بطبقة من الثلج ارتفاعها قدم في مدينة ديترويت، كما قد تكون هناك تدوم في الصحراء في توكسون Tucson ولكن العملاء قد لا يهتمون بذلك عندما تتأخر طرودهم عن الوصول في الوقت المحدد. وفوق ذلك فإنه لا يوجد لديك أي فرصة للتأخر عندما يتراوح طول دورة علاقتك بعملائك بين 15 و 17 ساعة أخذًا في الاعتبار أن كل ما تملكه الشركة هو جودة الخدمات التي تؤديها لعملائها. ولذلك فإن هذه الشركة تفعل كل ما تستطيع للالتزام بذلك.

فعلى سبيل المثال فإن مركز الشركة بمدينة ممفيس الذي تمر خلاله جميع الطرود كان مغطى بالضباب الكثيف، ولذلك تم تحويل 100 طائرة إلى المواقع المجاورة لذلك المركز. وبالطبع فلا يوجد أي نوع من التقنية المتطورة يمكن أن يساعد في حل المشكلة، ولذلك استدعت الشركة 5000 عامل ليقودوا السيارات إلى تلك المطارات المجاورة ويحضروا البضائع إلى مركز الشركة في ممفيس حتى تتم إعادة شحنها إلى أماكنها. وقد استخدمت الشركة هنا تقنية بسيطة هي: التليفونات، والشاحنات وعدد كبير من العاملين الذين تم استدعاؤهم لنجدة الشركة. أما بالنسبة للعملاء فإنهم لم يروا أي مشكلة تواجه الشركة.

وتتضمن هذه الأنشطة مع بعضها المراجعة اليومية للأداء - وهو عبارة عن تقرير يتم تجهيزه بسرعة عن الأداء خلال الليل، ويستغرق تجهيزه مدة ساعة. فمنذ الساعة الخامسة صباحًا من كل يوم يتم تلقي رسائل صوتية واضحة تقوم بتلخيص الأداء في الليلة السابقة. ويقوم عدد يتراوح بين 15 و 30 ممثلًا لأقسام الشركة المختلفة (مثل النقل الجوي، وخدمات العملاء، ونظم الكمبيوتر...) بمراجعة هذه الرسائل قبل الاجتماع الذي قد يكون شخصيًا، أو عبر خطوط الاتصال مع رؤساء مجموعات تنسيق ورقابة الأداء بالشركة. وهذا تعطيهم وقتًا كافيًا لمراجعة المشاكل التي سيتم مناقشتها في الاجتماع.

ويستخدم المنسق قوائم مشابهة لتلك القوائم المستخدمة في الجيش لاستدعاء ممثلين لكل الأقسام، ثم يقدم لهم تقريراً عن الوضع الحالي في المجال الذي يمثل، ويعلن كذلك المشاكل الموجودة لديه. فإذا كانت هناك مشكلة فإنه يتم وضع خطة فورية لحلها. وفي الشركة فإن الكلام لا يكفي بل يتبعه فوراً تنفيذ الخطة بعناية فائقة.

### أسئلة:

- (1) ما أنواع التقنية المستخدمة في الشركة ؟
- (2) ماذا تتوقع بشأن استجابة العاملين بشركة فديكس للتقنية المستخدمة؟ هل تعتقد أنهم مستريحون لها؟ لم ولم لا؟
- (3) بناءً على المعلومات الموجودة في تلك الحالة ما هو نوع التصميم التنظيم المناسب للتقنية المستخدمة في الشركة؟

### تدريب سلوكي:

#### ما اتجاهاتك نحو خدمات العملاء؟

كما لاحظنا فإن التقنية قد تؤدي إلى تحسين خدمات الشركة لعملائها. ولكن طالما أن للعاملين دور في إجراءات تقديم الخدمات إلى العملاء فلا تستطيع أي تقنية مهما كان مستوى تطورها أن تقضي على تأثيراً اتجاهات العاملين السيئة نحو خدمات العملاء. وقد صمم التدريب التالي بهدف أن تتعرف على اتجاهاتك نحو خدمات العملاء.

### توجيهات :

أجب الأسئلة بأمانة قدر استطاعتك . استخدم المقياس الآتي :

1 = إطلاقاً . 2 = نادراً أو قليلاً .

3 = بدرجة متوسطة . 4 = بدرجة كبيرة .

5 = إلى درجة مفرطة / إلى حد بعيد جداً .

بصفة عامة، إلى أي مدى :

- (1) هل يعتقد عملاؤك أنك أمين ومخلص .؟
- (2) هل يعتقد عملاؤك أنك شخص يعتمد عليه؟
- (3) هل يفضل عملاؤك التعامل معك إذا كان بإمكانهم التعامل مع شخص آخر .؟
- (4) هل يعتقد عملاؤك أنك تهتم بما يفضلونه؟
- (5) هل تتعامل مع شكاوى العملاء بطريقة مرضية؟
- (6) هل تشعر بمتعة عندما تقوم بحل مشكلة لأحد عملائك؟
- (7) هل يعتبرك عملاء مصدراً من مصادر المعلومات الخاصة بالمنتجات والصناعة التي تعمل فيها؟
- (8) هل يصلك تعليقات إيجابية من عملائك؟
- (9) هل تهتم بأن يحصل عملاؤك على أفضل صفقة ممكنة؟
- (10) هل تريد أن ترى السرور على عملائك لأنهم تعاملوا معك؟

### طريقة حساب الدرجات :

أضف الدرجات المثلة لاجابتك على هذه الأسئلة، ستراوح درجاتك بين 10 و 50 . تعكس الدرجات العالية، خاصة تلك التي تزيد عن 40 إدراك الشخص لاتجاهاته الإيجابية نحو خدمات العملاء .

### أسئلة :

- (1) ماذا يخبرك هذا الاستقصاء عن اتجاهاتك في مجال خدمة العملاء؟
- (2) هل تعتقد أن الآخرين سيعطونك نفس التقويم؟
- (3) ما موقفك في مجال الاتجاهات نحو خدمات الآخرين بالمقارنة باتجاهات زملائك في الفصل الدراسي .
- (4) ما تأثير التقنية على المدخل الذي تستخدمه لخدمة العملاء؟

### تدريب جماعي :

#### تحديد أنواع التقنية

سوف يساعدك هذا التدريب على التفرقة بين أنواع التقنية عندما تواجهها .

### إرشادات :

- (1) اجمع عدداً من الصحف والدوريات التي تهتم بالإدارة (مثل : وول ستريت، جورنال، وفورتن، وبيزنس وويك) . أعط نسخة لكل طالب .

- (2) عندما تعمل وحيداً، تصفح الدوريات والصحف التي أعطيت لك. عندما تجد اسم شركتك ثبتها واقرأ ما كتب عنها، وبناء على المعلومات التي قرأتها ضع تقنية شركتك ضمن نوع من أنواع التقنية الأربع التي ذكرها بيرو.
- (3) كون مجموعات صغيرة من طلاب الفصل. ينبغي أن يصف كل عضو الشركة التي وقع اختياره عليها.
- (4) بعد سماع الوصف يقوم باقي الأعضاء بتحديد نوع التقنية المستخدمة بالشركة.

### أسئلة للمناقشة:

- (1) هل كان هناك إفاق عام أو اختلاف عام حول تصنيف الشركات المختلفة؟
- (2) ما الشركات التي اعتبرت الأسهل عند التصنيف؟ ما هي الشركات التي كان من الصعب تصنيفها؟
- (3) ما أنواع التقنية التي شاع استخدامها؟ وما الأنواع التي كان استخدامها نادراً؟

## مصطلحات الفصل الخامس عشر

التقنية المتطورة **High Technology** : تقنية ذات طبيعة إلكترونية تعتمد عادة على معالجات صغيرة تعمل بخلايا الكمبيوتر.

نظم الإنتاج المرن **Flexible Manu facturing Systems**: إجراءات صناعية تستخدم فيها مكائن يتم التحكم فيها بواسطة الكمبيوتر لإنتاج كمية صغيرة من المنتجات بنفس متوسط تكلفة الوحدة في حالة الإنتاج الكبير.

التقنية الصناعية المتطورة **High Technology** : العمليات الصناعية التي يتم إدارتها عن طريق الكمبيوتر.

العمليات الصناعية التي يكون الكمبيوتر جزءاً منها: وهي العمليات الصناعية التي يتم فيها استخدام الكمبيوتر لجمع المعلومات ثم استخدام هذه المعلومات لإجراء التعديل عند الحاجة إليه.

التصميم والهندسة الصناعية باستخدام الكمبيوتر **Computer-Aided Design and Engineering**: استخدام الكمبيوتر لبناء المنتج واختبار مدى كفاءته في الأداء.

العمليات الصناعية التي يكون الكمبيوتر جزءاً منها **Computer Industrial Marufaitn- ring** : هي العمليات الصناعية التي يتم فيها استخدام الكمبيوتر لجمع المعلومات ثم استخدام هذه المعلومات لإجراء التعديل عند الحاجة إليه.

التقنية **Technology** : تعني التقنية الإجراءات العقلية والعضلية التي تستخدم لتحويل المدخلات إلى مخرجات.

مصفوفة التقنية **Matrix of Technologies** : نظام بيرو الخاص بتصنيف التقنية وفقاً لبعدين أساسيين هما : الاستثناءات أي درجة التنميط في مدخلات ومخرجات المنظمة. ويتعلق الثاني بسهولة أو صعوبة المشكلة التي تواجه المنظمة.

التقنية الروتينية **Routine Technology** : تتضمن هذه التقنية مدخلات ومخرجات نمطية ومشاكل سهلة التحليل مثل تلك المستخدمة في خطوط التجميع.

التقنية الحرفية **Craft Technology** : تتضمن هذه التقنية مدخلات ومخرجات نمطية ومشاكل صعبة التحليل مثل صناعة المفروشات.

التقنية الهندسية **Engineering Technology** : تتضمن الصناعات المجهزة لاستخدام العديد من الاستثناءات، ولكن من الممكن حل المشاكل التي تواجهها بالطرق النمطية مثل آلات البناء الثقيلة والنوادي الصحية.

التقنية غير الروتينية **Nonroutine technology** : يتضمن هذا النوع من التقنية العديد من الاستثناءات في المدخلات والمخرجات ومشاكل صعبة التحليل. ومثال ذلك: وحدات البحوث ومستشفيات الأمراض النفسية.



ثم يصدر توجيهات لأجهزة أخرى لتقوم بالأجراء المناسب .

**إنتاج المجموعات الصغيرة - Small batch Production :** هي تقنية يتم فيها ملاءمة المنتجات لتتوافق بدقة مع رغبات العملاء .

**الإنتاج الكبير Large-batch Production :** تقنية تقوم على أساس إنتاج كميات كبيرة لتغطي طلبات العملاء في الأصل الطويل . وفيها يكون الإنتاج نمطيًا .

**إنتاج العمليات المستمرة Continuous-Process Production :** هنا يكون الإنتاج أوتوماتيكيًا ومستمرًا، وتكون عملياته وخطواته متكاملة .

**مقياس تكامل إنسياب العمل Work- Flow Integration :** وهو مقياس للتقنية المستخدمة بالشركة يأخذ في الاعتبار درجة أوتوماتيكية الآلات المستخدمة، وصرامة إنسياب العمل، ودقة البيانات الممكن الحصول عليها من تقييم الأداء .

**استخدام الإنسان الآلي في الصناعة Industrial Robotics :** آلات يتم التحكم فيها عن طريق الكمبيوتر، تقوم بمعالجة المواد وتؤدي الوظائف المعقدة .

**تقييم الأداء المؤسس على الكمبيوتر - Computerized Performance monitoring :** هو استخدام الكمبيوتر في جمع وتخزين وتحليل البيانات الخاصة بالعمل الذي يؤديه العاملون ورفع تقارير بهذا الشأن للإدارة .

**التصميم لتسهيل التخلل Design For Disassembly :** إنها إجراءات تصميم وبناء المنتجات بطريقة تمكن من استخدام أجزائها أكثر من مرة، مع إمكان التخلص الآمن منها في نهاية حياة المنتج .

**الرؤية الآلية Machine Vision :** عبارة عن تقنية متطورة ترسل وفقًا لها عين إلكترونية صوراً لأحد أجهزة الكمبيوتر الذي يقوم بشرح ما نقلته الكاميرا



## الفصل السادس عشر

### إدارة التغيير التنظيمي

### التخطيط الاستراتيجي والتطوير التنظيمي

### Managing Organizational Change: Strategic Planning And Organizational Development

#### أهداف الفصل :

- وصف إجراءات التغيير الشائعة في المنظمات.
- فهم ما يحدث أثناء التغيير التنظيمي، والقوى المسببة عن التغيير الذي لم يخطط له.
- وصف التخطيط الاستراتيجي، وشرح أنواع التغيير الاستراتيجي الذي تحدثه المنظمة.
- وصف الخطوات العشر التي توجد أثناء إجراء التخطيط الاستراتيجي.
- شرح أسباب رفض العاملين التغيير التنظيمي، وكيفية التغلب على هذا الرفض.
- تحديد ووصف أساليب التطوير التنظيمي الرئيسية المستخدمة هذه الأيام.
- مناقشة الجدل الدائر حول مدى أخلاقية التطوير التنظيمي.

#### حالة افتتاحية:

##### لوكهيد مارتن، قصة صراع من أجل الحياة Lockheed Martin : A Survival Story

تعتبر خسارة نسبة ولو محدودة من السوق نكسة بالنسبة لأي شركة، ولذلك فإن لك أن تتخيل المصيبة التي حلت بشركة خسرت 60% من سوقها فجأة. لقد كان هذا بالضبط ما واجهته شركة لوكهيد مارتن - إحدى أعظم شركات الفضاء في العالم - عام 1989م بسبب

انتهاء الحرب الباردة بين الاتحاد السوفيتي السابق وبين الدول الغربية. فقد أدى انتهاء الحرب الباردة إلى انخفاض إنفاق حكومة الولايات المتحدة على الدفاع القومي، وإلى إجراء عدد من التخفيضات في ميزانية وكالة الفضاء الأمريكية (NASA)، كما أن الحسائر التي منيت بها صناعة الطيران في تلك الفترة كان لها تأثير كبير على صناعة الفضاء أيضاً. ولذلك فإنك إذا قلت: إن هذه الظروف تركت شركة لوكهيد مارتن في حالة اضطراب شديد فإنك تكون قد استعملت لغة مخففة للتعبير عن وضع الشركة في ذلك الوقت. وإذا أردت أن تعبر بصراحة عن وضع الشركة في ذلك الوقت فإنك تقول: إن الشركة كانت تقاتل من أجل الحياة.

وبعد عقد من الزمن فإن الشركة لم تبق فقط على قيد الحياة بل إنها مزدهرة مع زيادة حجم مبيعاتها من \$10 بليون إلى \$30 بليون. ما الأسس التي دارت عليها قصة هذه الشركة؟ أولاً: قامت الشركة عام 1995م بالاندماج مع شركة مارتن ماريوت ليكونا معاً شركة لوكهيد مارتن. وقد كانت الفكرة التي أدت إلى هذا الاندماج بسيطة وواضحة: ذلك أن لدى كل شركة خبرات فنية لا تملكها الأخرى، ولذلك فإن اندماج الشركتين معاً يعتبر اختياراً حكيماً. وقد أدت هذه الاستراتيجية الدور المطلوب بكفاءة، فقد حصلت الشركة الجديدة على جزء أكبر من السوق الذي كانت كل منهما تعمل فيه. وفي الحقيقة فإن شركة لوكهيد مارتن الآن هي فائدة السوق في مجال بناء الأقمار الصناعية، وفي مجال إطلاق سفن الفضاء إلى مدارها في الولايات المتحدة. كما أنها أكبر مورد لوزارة الدفاع والطاقة ووكالة الفضاء الأمريكية.

وقد قام الصراع من أجل البقاء أيضاً على إعادة هيكلة الشركة للتخلص من جزء كبير من نفقاتها الإدارية أيضاً. ذلك أن إعادة الهيكلة مكنت الشركة من التخلص من 16 مليون قدم مربع من مساحة مصانعها، ومن 100,000 عامل وبذلك وفرت \$2,6 بليون سنوياً. كذلك كان بإمكان الشركة توفير جزء كبير من تكلفة الإنتاج. وأهم من ذلك كله أن تحصل على أكبر عائد من العاملين الذين استمروا في العمل بالشركة. ذلك أنه خلال الثمانينات عندما كان لدى الشركة عمل أكثر من الطاقة المتوفرة لديها فإنه لم يتوفر لإدارة الشركة حافز قوي لإدارتها بذكاء وحكمة. أما اليوم فإن الإدارة الذكية هي مفتاح بقاء شركة لوكهيد ونجاحها.

وقد ركز المسئولون في الشركة على التخلص من عدد من المستويات الإدارية الموجودة بالشركة، مما أدى إلى نقل عمليات اتخاذ القرارات إلى المستويات الإدارية الدنيا بالشركة. وقد عبر نورمان آر. أوجستين Norman R. Augustine رئيس مجلس إدارة الشركة عن ذلك بقوله: إن الشركة تعمل جاهدة على تفويض سلطة اتخاذ القرارات إلى أدنى مستوى إداري يمكنه القيام بذلك. فعلى سبيل المثال فإنه عندما طلبت وكالة الفضاء من الشركة تخفيض خزان الوقود بسفن الفضاء قام المهندسون بمحاولاتهم في ذلك المجال، ولكنهم وقفوا صاغرين أمام 800 رطل إضافي طلبت الوكالة تخفيضها ولم يجدوا لذلك سبيلاً. وهنا اقترح أحد العاملين تحقيق ذلك عن طريق التوقف عن طلاء الخزائن وبذلك تحقق التخفيض المطلوب في الوزن. وقد تم حل المشكلة لأن العامل كانت لديه قوة تقديم الحل.

ويبذل المسئولون بالشركة جهوداً كبرى لتظل الشركة متقدمة على منافسيها. فعلى سبيل المثال فإن رئيس مجلس إدارة الشركة وباقي رجال الإدارة العليا يحتفظون بخطوط اتصال مفتوحة مع العاملين بالشركة وعددهم 200,000 عامل. وهم يأملون بذلك إبعاد الشائعات التي يمكن أن تطلق حول مستقبل الشركة.

وتعمل شركة لوكهيد مارتن جاهدة على إسعاد العاملين بالشركة وعملائها. فعلى سبيل المثال فإنه لم يكن أمراً غير عادي منذ عدة سنوات أن يتم شحن بعض الوحدات الإلكترونية ناقصة بعض الأجزاء من مصانع الشركة بمدينة أRLاندوا Orlando ولاية فلوريدا. أما اليوم فإنه يتم وضع ورقة تتضمن اسم ورقم تليفون العامل الذي قام بتجهيز المجموعة. ولذلك فإن فقد إحدى القطع يعتبر من ذكريات الماضي.

قد يكون هناك قليل من الشك في أن شركة لوكهيد مارتن تغيرت جذريا. ذلك أن رغبة الشركة في البقاء لم تترك لها حرية الاختيار. وقد عبر تشارلز داروين عن ذلك عندما قال: أن البقاء لا يكون من حظ أقوى الكائنات أو أنكاها بل أقدرها على التكيف مع التغييرات البيئية. ومن المؤكد أن التغيير الذي حدث في شركة لوكهيد مارتن كان جذريا. ولكن هذه التجربة تعتبر عادية في عالم الأعمال فكر في عدد أنواع التغيير التي حدثت في هذا العالم في السنوات الحديثة، وستجد أن التغيير قد أصبح القاعدة، ولم يعد الاستثناء. فعلى سبيل المثال فإن المتاجرة عن طريق الإنترنت شائعة الآن، كما أن الشركات الصغرى في معظم المجالات خاصة البنوك وصناعة السيارات تندمج مع بعضها بسرعة مذهلة. وفي الحقيقة فإن الاندماج قد أصبح شائعاً لدرجة استحالت معها حياة الشركات الصغرى التي يديرها الأب أو الأم (شكل 16-1).



شكل (16-1) أخذ التغيير التنظيمي ينتشر بطريقة يصعب تصديقها في الشركات الصغيرة

تكون الشركات الصغرى المملوكة للأفراد ضحية الاندماجات الضخمة التي تتم بطريقة يصعب تصديقها هذه الأيام. فالشركات الصغرى التي يديرها الأب والأم والتي تصارع من أجل البقاء يتم شراء الشركات الكبرى لها في النهاية.

وإذا قلت: إنه من الممكن وجود التغيير التنظيمي في كل مكان، فإنك تكون قد عبرت عن الحقيقة بلغة مخففة. ولكي تفهم هذه الإجراءات الهامة فسندرس عدداً من جوانبها الأساسية في هذا الفصل. وسنقوم أولاً بدراسة طبيعة إجراءات التغيير، بما في ذلك القوى التي تتطلب التغيير التنظيمي. يلي ذلك شرح التغيير التنظيمي المخطط له والذي يطلق عليه التخطيط الاستراتيجي الذي يتضمن إحداث تغيير جوهري في أعمال المنظمة، وفي كيفية أدائها لتلك الأعمال. وكما قد تتخيل فإن العاملين يجدون صعوبة في

قبول تغيير زملاء العمل، وكذلك تغيير الطبيعة الأساسية للأعمال التي يقومون بها. وفوق كل ذلك، فإنك إذا كنت قد تعودت على أداء عملك بطريقة معينة فإن أي تغيير مفاجئ قد يكون مربكاً. وبلغة أخرى فإن الناس يرفضون التغيير لأسباب عديدة. ولحسن الحظ فإنه من الممكن التغلب على رفض التغيير. وقد نعى علماء الاجتماع عددًا من الطرق الخاصة بهذا الغرض، وشاع الحديث عنها تحت مسمى: أساليب التطوير التنظيمي. وتستخدم هذه الأساليب المنظمات التي تحتاج إلى إحداث تغيير بطريقة مقبولة للعاملين تؤدي في الوقت نفسه إلى تحسين مستوى فعالية المنظمات.

### انتشار ظاهرة التغيير في المنظمات

#### The Prevalence of Change in Organizations

أدى تطور مكائن الإنتاج منذ قرن من الزمن إلى زيادة كفاءة الإنتاج الزراعي حيث أصبحنا بحاجة إلى عدد أقل من العاملين لزراعة الأرض وجني المحاصيل. وقد ملأ عمال الزراعة الذين تم الاستغناء عنهم المدن الجديدة؛ بحثًا عن أعمال في المصانع التي تم افتتاحها في هذه المدن- وهي كما قد تلاحظ فرصًا خلقتها التقنية الحديثة التي طردتهم من مجال الزراعة. وقد تحول الاقتصاد من الاعتماد على الزراعة إلى الاعتماد على الصناعة، وبدأت بذلك الثورة الصناعية. ومع الثورة الصناعية حدث تحول جذري في أماكن إقامة الناس، وطريقة أدائهم للعمل، وكيفية قضاء الناس أوقات فراغهم، ومقدار الدخل الذي يحصلون عليه، وكيفية إنفاقهم لهذا الدخل.

ويدعى المحللون في مجال الإدارة: أننا نواجه هذه الأيام ثورة مماثلة تقودها الموجة الجديدة من القوى الاقتصادية والتكنولوجية. وقد عبر عن ذلك أحدهم بقوله: "ربما تذكرنا هذه الثورة الموجودة في مكان العمل في لحظة تاريخية معينة واعتبرناها حدثًا تاريخيًا مشابهًا لانتهاء الشيوعية".

### الرسالة واضحة: التغيير أو الاختفاء عن الأنظار

#### The Message is Clear : Change or Disappear

يختلف شكل المنظمات الآن عنها منذ عدة سنوات. ففكر في صناعة السيارات: فقد اندمجت شركة فولفو مع شركة فورد حديثًا، كما اندمجت كرايسلر مع مرسيدس (انظر شكل 16-2) كما عاد إلى الظهور مرة أخرى سيارة شركة فولكس واجن "بيتل Beetle". أما في مجال البنوك فإن التغيير أشد وأقوى: فقد ابتلعت البنوك الكبرى معظم البنوك الصغرى، كما أن البنوك الكبرى تندمج مع بعضها الآن. ولا توجد صناعة أو منظمة محصنة ضد التغيير. فالتغيير في كل مكان. ونتيجة لذلك تجد الشركات التي تعجز عن القيام بالتغيير المطلوب نفسها مضطرة إلى الخروج من السوق. وفي الحقيقة فإنه وفقًا

لإحدى الدراسات الحديثة فإن دعم الإدارة العليا للتغيير التنظيمي كان الخاصة المميزة للشركات الناجحة (التي وجد فيها هذا الدعم في 94% من الحالات) عن الشركات الأخرى (التي وجد فيها هذا الدعم في 76% فقط).

وهذه نتيجة هامة نظراً لأن فشل الشركات هو القاعدة، أما النجاح فإنه الاستثناء. فالإحصاءات تؤكد أن 62% من الشركات الجديدة تختفي خلال السنوات الخمس الأولى من إنشائها. كما أن نسبة الشركات التي تستمر في السوق مدة أطول من 50 سنة تبلغ 2% فقط. وعلى ذلك فإنه مما يثير الإعجاب أن بعض الشركات استطاعت أن تتغلب على هذه الظروف وأن تبقى في مجالها لأكثر من مائتي عام (راجع الجدول رقم 16 - 1) للحصول على ملخص لهذه الشركات المعمرة. وكما قد تتخيل فإن هذه الشركات تعرضت للعديد من التغيير خلال حياتها. فعلى سبيل المثال فإن أقدم الشركات الأمريكية - ج إي رود أند صنز J.E. Rhoad & Sons - تقوم الآن بصنع السيور الناقلة، ولكنها كانت تصنع الأسواط لأصحاب العربات التي تجرها الدواب عندما بدأت العمل عام 1702م. كذلك فإن شركة دكستر التي بدأت نشاطها عام 1767م بمدينة وندسور لوكرز Windsor Locks ولاية كونكتيكت كانت تقوم بطحن القمح، أما الآن فإنها تصنع طلاءً للطائرات. وقد قامت الشركة قبل ذلك بصنع أنواع خاصة من الأوراق مثل تلك التي تستخدمها المكتبات، وعبوات الشاي. ومن الواضح أن لدى هذه الشركة رغبة في التغيير. ووفقاً للمتحدث باسم الشركة إيلين كوك Ellen Cook فليست هناك تقاليد تحول بينها وبين التغيير - أيا كان نوع هذه التقاليد.

**التغيير البسيط المستمر: First- Order Change** كما قد تتخيل فإن التغيير الذي تحدثه المنظمة يختلف مداه. ذلك أن التغيير قد يكون محدوداً، كما قد يكون شاملاً. ويسمى: التغيير المستمر الذي لا يتضمن تعديلاً جوهرياً في نشاط المنظمة ولا في كيفية أدائها لهذا النشاط التغيير البسيط. ومن هذا النوع التغيير المستمر الذي تدخله شركة تويوتا على سياراتها بانتظام وبجرعات صغيرة متتابعة بهدف تحسين كفاءة إنتاج وأداء سياراتها. كذلك فإن المطاعم تدخل هذا التغيير عندما تدخل وجبات جديدة على قوائمها الحالية ثم تبدأ في تقديمها لعملائها، وذلك قبل أن تجدد نفسها بالكامل.

**التغيير الجذري: Second- Order Change** كما قد تتخيل فإن النوع الثاني من التغيير التنظيمي يكون أكثر تعقيداً. ويعنى التغيير الجذري وجود تغيير جوهري يتضمن عدداً من المستويات بالمنظمة وأنواعاً متعددة من خصائص نشاطها. وعلى سبيل المثال فإن شركات جنرال إلكتريك، وألد سيجنال Allied Signal وأمريتك Ameritech وتنكو Tenneco قد أدخلت

حديثاً تغييرات جذرية على طرق أدائها لأنشطتها، وعلى ثقافتها التنظيمية، والتقنيات التي تستخدمها، وهياكلها الإدارية، وطبيعة علاقاتها بالعاملين. وتمثل قصة شركة لوكهيد مارتن التي ذكرت في الحالة التي قدمنا بها لهذا الفصل مثلاً رائعاً للتغيير الجذري.



**شكل (16-2) صفقة الـ \$94 بليون**  
لم يتم بيع كميات كبيرة من السيارة مرسيدس ذات الشهرة الرائعة خلال فترات طويلة. وبعد أن خسرت الشركة \$3,5 بليون عام 1995 أدرك رئيسها أن البقاء في القيادة يتطلب زيادة حجم المبيعات. ولذلك أسرع في الاندماج مع كرايسلر. ذلك الاندماج الذي أعاد توصيف طبيعة صناعة السيارات في العالم. وقد بلغت أرباح هذه الشركة عام 1998م \$2,6 بليون

#### جدول (16-1) أقدم الشركات الأمريكية

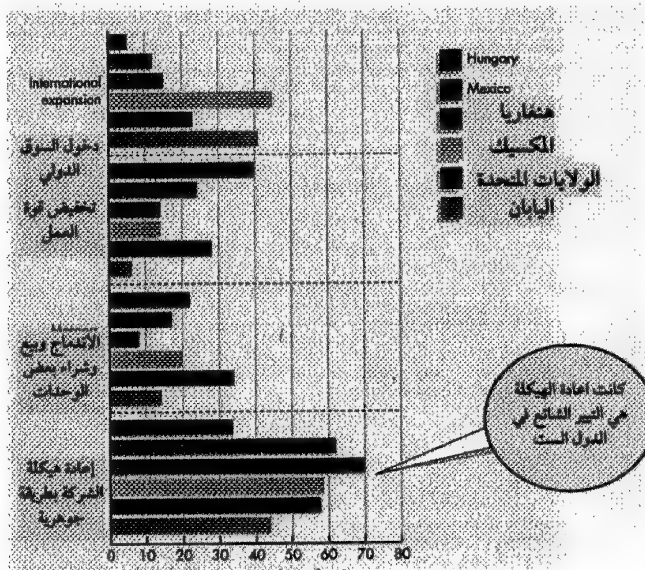
يوجد عدد قليل جداً من الشركات التي استمرت في الحياة مدة مماثلة لحياة الشركات المذكورة هنا. وكما قد تتوقع فإن هذه الشركات قد تعرضت للكثير من التغيير خلال حياتها التي تراوحت بين 200 - 300 عام

م	سنة الإنشاء	الاسم	الاسم	النشاط الحالي
1	1702	ج. إرودز آند صنز	J. E. Rhoad & Sons	سيور النقل
2	1717	كوفينانت لايف انشورنس	Covenant Life Insurance	التأمين
3	1752	فيلادلفيا كونتريوتريشيا	Philadelphia Contributorship	التأمين
4	1767	دكستر	Dexter	المواد اللاصقة والدهانات
5	1784	دي. لاندريث سيدز	D.Landreth Seeds	البذور
6	1784	بنك أف نيويورك	Bank of New York	البنوك
7	1784	ميوتشول أشيورانس	Mutual Assurance	التأمين
8	1784	بنك أف بوسطن	Bank of Boston	البنوك
9	1789	جورج آر، رول آند صنز	George R. Ruhl & Sons	احتياجات المخابز
10	1790	بورنز آند رسل	Burns & Russell	مواد البناء.



### التغيير ظاهرة عالمية : Chage Is a Global Phenomenon

من المثير أن التغيير ليس ظاهرة مقصورة على الولايات المتحدة. وفي الحقيقة فإنه يبدو أن التغيير عالمي بطبيعته. انظر إلى نتائج استقصاء 13000 مدير من 25 دولة أجري منذ عدد من السنوات. فعندما طلب من هؤلاء المديرين ذكر التغيير الذي عاصروه خلال السنتين الماضيتين فإنهم ذكروا إعادة هيكلة الشركة، والاندماج، وبيع وشراء بعض وحدات النشاط بالشركة، وتخفيض حجم قوة العمل، ودخول منظماتهم إلى السوق الدولي. ويوضح الشكل (16-3) نسب من ذكروا تلك الأنشطة في ست دول مختارة. والملاحظ أن بعض أشكال التغيير كانت شائعة في بعض الدول بالمقارنة بالدول الأخرى، ولكن المنظمات في جميع الدول مارست هذه الأنشطة. ويشير ذلك إلى أن التغيير التنظيمي منتشر في كل أنحاء العالم. وربما يحدث التغيير في الدول المختلفة بتأثير قوي مختلفة ولكنه حقيقة موجودة في حياة الشركات في كل دول العالم.



شكل (16-3) التغيير التنظيمي ظاهرة عالمية

أظهرت نتائج استقصاء كبير أن التغيير التنظيمي موجود بكل دول العالم. ويوضح الشكل نسبة من أجابوا على الاستقصاء من الدخول المختلفة من ذكروا أن منظماتهم واجهت أربعة أنواع من الأنشطة التي تتضمن التغيير التنظيمي في ست دول مختارة خلال السنتين السابقتين لأجراء الاستقصاء عام 1998. وقد كانت إعادة الهيكلة الجوهرية للشركة هي الشكل الشائع للتغيير في هذه الدول.

### طبيعة إجراءات التغيير : The Nature of The Change Process

أخذًا في الاعتبار أن التغيير منتشر فمن الهام فهم الطبيعة الأساسية لإجراءاته. ولذلك فسنوجه اهتمامنا للإجابة على سؤالين هما: ما الذي يعنيه التغيير التنظيمي بالضبط

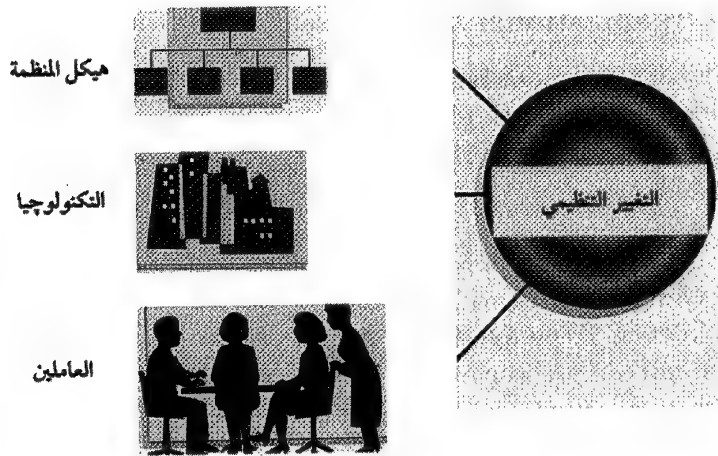
عندما يوجد في المنظمات؟ ثم ما القوى المسؤولة عن إحداث التغيير الذي لم تخطط له المنظمات؟

### ماذا يعني التغيير

تخيل أنك مهندس مسئول عن صيانة مبنى إداري كبير، وقد لاحظ المدير المسئول عن ذلك المبنى أن هناك زيادة كبيرة في استخدام طاقة التدفئة بالمبنى مما أدى إلى زيادة كبيرة في تكاليف التشغيل. وبلغة أخرى فإن هناك حاجة إلى التغيير. وبالتحديد فإن هناك حاجة إلى تخفيض استهلاك المبنى للطاقة. ذلك أنك لن تستطيع إجبار شركة الكهرباء على تخفيض أسعارها، وبالتالي فلا بد من تغيير طريقة استخدام الطاقة في عمليات التدفئة.

وأحد الحلول الممكنة لتلك المشكلة هو تعديل المسؤولية الوظيفية بحيث يسمح لموظفي الصيانة فقط بتغيير درجة الحرارة عن طريق التحكم في مقاييس ضبط الحرارة بالمبنى Ther-mostats. وهناك حل آخر لتلك المشكلة يقوم على وضع عدادات زمنية على مقاييس الحرارة تعمل على تخفيض درجة حرارة المبنى بطريقة أتماتيكية في فترات عدم تشغيل المبنى. كذلك فإن من الممكن وضع تحذيرات للموظفين تطلب منهم عدم تعديل درجة الحرارة.

وتعطي البدائل السابقة مثالا جيدا لأهداف التغيير الرئيسية الثلاث التي سنشرحها وهي تغيير الهيكل التنظيمي، والتقنية، والعاملين (شكل 16-4).



شكل (16-4)

يتوجه التغيير التنظيمي إلى هيكل المنظمة أو التقنية التي تستخدمها أو إلى العاملين فيها. يمكن أن يتم الاعتماد على تغيير هيكل المنظمة أو التقنية التي تستخدمها أو العاملين فيها لإحداث التغيير. وقد يستوجب التغيير في أحد هذه العناصر تغيير العناصر الأخرى

**تغيير الهيكل التنظيمي** وضحنا في الفصل الرابع عشر الخصائص الأساسية للهيكل التنظيمي. ونلاحظ هنا أن تغيير هيكل المنظمة قد يكون طريقة معقولة لأحداث التغيير المطلوب. وفي المثال السابق فإن حل مشكلة الإشراف في الطاقة عن طريق تغيير الهيكل التنظيمي قد تحقق عن طريق إعادة توزيع السلطة الوظيفية. وبالتأكيد فإن تعديل قواعد وإجراءات العمل والمسئوليات الوظيفية يعتبر طريقة جيدة لإدارة التغيير. فتغيير المسؤولية الخاصة بالتحكم في درجة حرارة المبنى من نظام اللامركزية (أي شخص يمكنه أن يعدل درجة الحرارة) إلى نظام المركزية (حيث يسمح لرجال الصيانة فقط بتعديل درجة الحرارة) يعتبر إحدى طرق استخدام التغيير التنظيمي كحل لهذه المشكلة. ويتطلب تغيير الهيكل التنظيمي تعديل هيكل السلطة في المنظمة (من المسئول عن أداء عمل معين مثلاً).

ومع ذلك فقد تأخذ بعض أنواع تغيير الهيكل التنظيمي أشكالاً أخرى. فعلى سبيل المثال قد يتم التغيير عن طريق تعديل نطاق السلطة في المنظمة. وبذلك يتغير عدد العاملين الذين يشرف عليهم كل مشرف. وقد يتم التغيير عن طريق أسس تكوين الأقسام الإدارية بالمنظمة، مثل التقسيم وفقاً للوظائف الإدارية بدلاً من التقسيم على أساس المنتجات. وقد يتم تغيير الهيكل التنظيمي بطريقة أبسط مما سبق مثل توضيح أوصاف الوظائف أو كتابة السياسات والإجراءات التي ينبغي اتباعها.

**تغيير التقنية** أحد الحلول التي يمكن تطبيقها على المثال السابق هو استخدام أدوات تحكم في درجة الحرارة بحيث يتم تخفيضها بطريقة أوتوماتيكية عندما لا يكون المبنى مستخدماً. كذلك فإن استخدام آلات منظمة للحرارة مع الترموستات قد يؤدي إلى منع بعض العاملين من محاولة تغيير درجة حرارة المبنى. وبالإضافة إلى ذلك فمن الممكن وضع مقاييس الحرارة في صناديق مغلقة أو التخلص منها نهائياً والاكتفاء بالتحكم المركزي. كذلك فمن الممكن بناء غرفة حديثة للتحكم في درجة حرارة المبنى وأجزائه المختلفة. وتمثل هذه الاقتراحات مداخل تكنولوجية لإحداث التغيير المطلوب.

**تغيير سلوك العاملين** ربما تكون قد رأيت بعض العلامات الإرشادية الموجودة بجوار مفاتيح النور بالفنادق التي يطلب فيها من النزلاء إطفاء الأنوار عندما لا يكونون بحاجة إليها، وهذا مماثل لاقتراحنا السابق بوضع إرشادات بجوار مفاتيح التحكم في الحرارة يطلب فيها من العاملين عدم تعديل درجات الحرارة. وتمثل هذه الأنشطة محاولات لإحداث التغيير المطلوب عن طريق تغيير سلوك العاملين. والافتراض الأساسي هو أن فعالية المنظمة تعتمد على سلوك العاملين فيها.

وكما قد تتخيل فإن تغيير سلوك العاملين ليس عملاً سهلاً. وبالتأكيد فإن إجراءات إحداث هذا التغيير يعتبر جزءاً أساسياً من معظم الموضوعات التي وردت في هذا الكتاب. وقد حدد أصحاب النظريات العلمية ثلاث خطوات أساسية تلخص ما يحدث عند تغيير سلوك العاملين سنناقشها فيما يلي:

**الخطوة الأولى خلخلة الأفكار المتجمدة Unfreezing:** وتعني أن الوضع الحالي غير مرغوب فيه. وقد يتم التعرف على أن هناك حاجة إلى التغيير نتيجة لمواجهة مشكلة أو تهديد (خسارة مالية كبيرة، قيام العاملين بإضراب، أو قضية قانونية كبيرة مثلاً) كما قد يحدث التعرف على الحاجة إلى التغيير نتيجة لنمو الإدراك بأن الوضع الحالي (عماله غير مدربة أو آلات متهاكة) لا يمكن قبوله.

وقد استطاع بعض المديرين أن يحصلوا على قبول العاملين للتغيير في الوقت الذي مازالت الأمور فيه جيدة عن طريق خلق الإحساس بأهمية التغيير. وقد عمل هؤلاء المديرون على تنمية فكرة أن الأزمة وشيكة الوقوع، مع أن الظروف الحالية مقبولة. ويطلق على هذا المدخل: "إدارة اليوم الأخير" التي تؤدي إلى إخراج العاملين من حالة التجمد التي يعيشون فيها عن طريق تحفيز التغيير قبل أن يصبح الوقت متأخراً لعمل أي شيء مفيد.

ويحدث التغيير بعد إخراج الناس من حالة الجمود التي يعيشون فيها: وتعتبر هذه الخطوة محاولة مخططة لخلق الحالة المرغوب فيها من قبل المنظمة وأعضائها. وقد تكون محاولات التغيير طموحة جداً (إعادة هيكلة كل أجزاء المنظمة مثلاً)، كما قد تكون محاولات التغيير غير جوهرية مثل تغيير أحد برامج التدريب. وسيتم مناقشة هذا الموضوع بعمق لاحقاً في هذا الفصل.

**والخطوة الأخيرة هي تحقيق الاستقرار Refreezing:** ويحدث هذا عندما يتم تضمين التغييرات التي تم إحداثها في طريقة تفكير العاملين وفي عمل المنظمة. فقد يتم وضع ميكانيكية لتحفيز السلوك الذي يؤدي إلى احتفاظ العاملين بالتغيير الذي تم إدخاله على سلوكهم. وهنا يصبح السلوك والاتجاهات الجديدة جزءاً هاماً من خصائص نظام العمل بالشركة.

### القوى التي تؤدي إلى التغيير غير المخطط:

تواجه المنظمات تغييرات هائلة نتيجة للتغيرات التي تحدث في التقنية والسوق. ومن الواجب على المنظمات الاستجابة للتغيرات التي لم يسبق التخطيط لها. وقد تحدث تلك

التغييرات نتيجة لتغير التركيب الديمغرافي للعاملين. أو نتيجة لوجود فجوات في أداء المنظمة، أو نتيجة لتغير القوانين الحكومية، أو المنافسة الدولية وسنوضح ذلك فيما يلي:

**تغير التركيب الديمغرافي** من السهل أن ترى التغير الديمغرافي الذي حدث في قوة العمل بالمنظمة- حتى خلال فترة حياتك العملية القصيرة. وقد لاحظنا في الفصل الأول من هذا الكتاب أن قوة العمل بالولايات المتحدة قد أصبحت أكثر تنوعاً عنها في أي وقت مضى. ويعتبر ذلك بالنسبة للمهتمين بالتغيير في الأجل الطويل تحولاً جوهرياً يجبر المنظمات على التغيير، وليس مجرد اتجاه عام آخذ في الظهور.

### قضايا عالمية:

من الواضح أن تنوع قوة العمل نتيجة للاختلافات العرقية موجود في كل دول العالم وليس في الولايات المتحدة فقط. وتبعاً لذلك فإن التغيرات الديموغرافية موجودة في كل دول العالم لا في أمريكا فقط.

ويشير ذلك التحول تساؤلات مثل: ما عدد العاملين المناسب، وما المهارات التي سيطلبها العاملون إلى وظائفهم، وما تأثير ذلك التنوع على المنظمة؟ وينبغي أن تحظى هذه الأسئلة باهتمام مدير إدارة الموارد البشرية بالمنظمة. وقد عبر فرانك دويل Frank Dayle نائب رئيس شركة جنرال إلكتريك للعلاقات الداخلية والخارجية فقال: سوف تقلب التغيرات الديمغرافية مجال عمل إدارة الموارد البشرية رأساً على عقب.

**فجوات الأداء: Performance Gaps** إذا كنت قد سمعت التعبير الذي يقول: لا تصلح الآلة إلا بعد كسرها، فإنك تكون قد تعرفت بالفعل على واحد من أشهر مصادر التغيير التنظيمي الداخلي غير المخطط له- أي فجوات الأداء. فخط المنتجات أو السلع التي لا تحظى بقبول العملاء، أو التي تنخفض هامش ربحها، وتنمو مبيعاتها بمستويات لا ترقى إلى مستوى توقعات الشركة تعتبر أمثلة للفجوات التي قد توجد بين توقعات الشركة، وبين واقع الأداء.

ويعتبر حصول الإدارة فجأة على معلومات سيئة عن أداء الشركة من أهم العوامل المسببة للتغيير، ولا يساويه في الأهمية إلا عدد قليل من العوامل. وغالباً ما تستمر الشركات في اتباع نظم وإجراءات العمل التي حققت لها النجاح، ولا تغييرها إلا إذا واجهت الفشل. ومن المؤكد أن فجوات الأداء تعتبر عوامل أساسية لإمدادنا بحوافز الابتكار التنظيمي. ومن المتوقع أن تكون أكثر المنظمات نجاحاً هي المنظمات الأفضل استعداداً لمواجهة التغيير الذي يحدث نتيجة للكساد الاقتصادي.

**تغيير القوانين الحكومية Government Regulation** يحدث أكثر أنواع التغيير غير المخطط له شيوعاً نتيجة لتغيير القوانين الحكومية. فخلال الثمانينات اضطر أصحاب المطاعم إلى تغيير طريقة تقديمهم للتقارير الخاصة بدخل العاملين الذين يخدمون رواد المطاعم بهدف جميع ضريبة دخل على هذه الفئة من العاملين. وحديثاً قامت الحكومة الأمريكية بفرض قوانين جديدة، والتخلص من قوانين موجودة في بعض الصناعات مثل الطيران التجاري (على سبيل المثال قامت الحكومة بفرض جدول معين للصيانة، ولكنها ألغت رقابتها على أسعار تذاكر الطيران). كما فعلت الحكومة نفس الشيء مع البنوك (تحديد الوقت الذي يجب صرف الشيك خلاله بعد تقديم العميل الشيك للبنك بهدف تحويله إلى نقدية، ولكنها لم تعد تحدد معدل الفائدة). وقد أثرت قرارات الحكومة كثيراً على صناعتي الطيران والبنوك التجارية.

وإذا أردت أن تعرف المزيد عن تأثير القوانين الحكومية فاسأل الرجل الذي أنشأ شركة ميكروسوفت وما زال حتى الآن يعمل رئيساً لمجلس إدارتها- وهو: بل جيتس - عما حدث لشركته نتيجة لمحاولات الحكومة تفتيتها إلى عدة شركات بحجة أن قد أضرت بالمنافسة نتيجة لسيطرتها على سوق الحاسبات الشخصية واتباعها سياسات تؤدي إلى خروج منافسيها من السوق (انظر الشكل 16-5) وبصرف النظر عن نتيجة القضية التي أقامتها الحكومة ضد ميكروسوفت فإن يد الحكومة ستحدث تغييرات هامة في تلك الصناعة.

### قضايا أخلاقية:

هل تعتقد أن تدخل الحكومة في الأنشطة الصناعية، والتجارية بزعم مساعدة الشركات وحماية المواطنين عمل أخلاقي؟ أم تعتقد أنه ينبغي على الحكومة أن لا تتدخل في أنشطة الشركات؟ إذا كنت تعتقد أن على الحكومة أن تترك الشركات وشأنها فكيف يمكن حماية مصالح الجمهور؟



**شكل (16-5) التدخل الحكومي أحد قوى التغيير**

ترى في الصورة بل جيتس رئيس ميكروسوفت يدافع عن شركته بخصوص اتهامها من قبل وزارة العدل بأنها إحتكرت بعض مجالات الحاسب الشخصي. وسوف تؤثر نتيجة هذه القضية على مستقبل الشركة في هذا السوق، بل وفي الأنشطة الأخرى عموماً.

**المنافسة الاقتصادية الدولية: Global Economic Competition** تحدث المنافسة كل يوم فقد يصنع أحد المنتجين مصيدة فئران أفضل، أو على الأقل أرخص سعراً؛ ونتيجة لذلك فإن الشركات تنافس بعضها للاحتفاظ بنصيبها من السوق. وقد يتحقق لها ذلك عن طريق الإعلان الأجود أو إنتاج سلع أرخص سعراً. ولا تجبر تلك المنافسة الشركات على التغيير فقط. ولكنها تفرض عليها أن يكون هذا التغيير فعالاً إذا كان لها أن تستمر في السوق.

وقد كانت المنافسة دائماً أساسية لنجاح الشركات ، أما اليوم فإن المنافسة تأتي من جميع أرجاء العالم. وقد زادت حدة المنافسة بين الدول الصناعية في العالم للحصول على نصيب من السوق العالمي نتيجة لانخفاض تكاليف نقل المواد والمنتجات. وتمثل العولة الاقتصادية تحدياً قوياً يتطلب مزيداً من التغيير والابتكار. فكر على سبيل المثال في صناعة السيارات الأمريكية التي كانت غير قادرة على مواجهة الطلب العالمي المتزايد على السيارات الصغيرة ذات الجودة العالية- تلك المنتجات التي كانت الشركات اليابانية سعيدها لزيادة طلب العملاء عليها. ومع ازدياد نمو ظاهرة العولة الاقتصادية فإن هناك شيئاً مؤكداً، وهو أن المنظمات التي ستكون قادرة على الاستمرار في السوق هي تلك المنظمات الأكثر قدرة على تبني التغيير والانسجام معه.

**التطور التقني: Advances in Technology** كما ذكر في الفصل السابق فإن التطور التقني غير طريقة عمل المنظمات، فعلى سبيل المثال فقد يستطيع أحد كبار العاملين في مجال البحث العلمي أن يخبرك عن مقدار التطور الذي حدث في مجال عمله في منتصف السبعينات عندما استخدمت الحاسبات اليدوية الصغيرة ذات القدرات الفائقة، تلك التي يمكن وضعها في الجيب Pocket Calculators. وبعد مضي عقد من الزمن تغيرت التقنية مرة أخرى عندما استبدلت المنتجات السابقة بالحاسبات المكتبية الصغيرة التي أحدثت ثورة في طريقة إعداد الوثائق، وفي كيفية إرسالها للغير ووضعها ضمن الملفات الموجودة بالمكتب.

أما اليوم فإن آلة صغيرة يمكن حملها باليد جعلت الاتصالات اللاسلكية واقعاً، كما أنها طورت كيفية أداء العمل. وقد وجدت الشركات التي كانت تقفز في مقدمة قطار التقنية لتحصل على مزايا تنافسية أن القيام بذلك قد أصبح من ضروريات الاستمرار في السوق وليس التفوق فيه. وقد مكنتنا التقنية المتطورة من تنمية أنواع من النشاط الاقتصادي المرتبط بالإنترنت دون الحاجة إلى رأسمال كبير، بل رأسمال كاف لبدء النشاط فقط. ويشكل هذا النوع من النشاط أعمالاً لم نسمع عنها منذ فترة زمنية محدودة (انظر شكل 16 - 6).



شكل (16-6) شركة سيتي بوكسر City Boxers تباع سراويل المصارعين على الأنترنت تعتبر بيتي أ. فورد Betty A. Ford واحدة من الذين بدأوا أعمالاً جديدة باستخدام الأنترنت وتبيع شركتها سراويل المصارعين المصنوعة يدوياً ومع أن شركتها صغيرة حالياً فإنها ترجو أن تصبح كبيرة مثل الشركات التي حققت نجاحاً عن طريق استخدام الأنترنت

### التخطيط الاستراتيجي: التغيير المقصود

#### Strategic Planning: Deliberate Change

تحدثنا حتى الآن عن التغيير التنظيمي الذي لم يسبق التخطيط له، ولكن هذا النوع لا يضم كل أنواع التغيير. ذلك أن المنظمات تنفذ بعض أنواع التغيير وفقاً لخطة توضع وتنفذ بعناية. وهذا هو المقصود بالتخطيط الاستراتيجي الذي نعرفه بأنه الإجراءات الخاصة بتكوين وتنفيذ وتقييم القرارات التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

#### فروض أساسية حول التخطيط الاستراتيجي

حتى تفهم طبيعة التخطيط الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة، فإنه من المهم توضيح ثلاثة فروض أساسية عنه.

**التخطيط الاستراتيجي نشاط مقصود** عندما تقوم المنظمات بالتخطيط فإنها تتخذ قرارات مقصودة تهدف إلى تغيير بعض خصائصها. ويميل هذا التغيير إلى أن يكون جوهرياً (تغيير طبيعة النشاط الذي تقوم به المنظمة مثلاً)، وهو بالتالي لا يكون محدوداً مثل تغيير طلاء حجرات المكاتب. ومن الممكن إحداث هذا التغيير؛ استجابة لعدد من العوامل مثل دخول منافس جديد إلى سوق الشركة، أو تغير التقنية التي تستخدمها... وما إلى ذلك.

**تقوم المنظمة بالتخطيط الاستراتيجي عندما لا تستطيع تحقيق أهدافها الحالية** بصفة عامة فإنه عندما تؤدي إستراتيجية المنظمة الحالية إلى تحقيق النتائج المطلوبة فلا توجد حاجة إلى التغيير. أما عندما يتضح للشركة أنه من غير الممكن تحقيق الأهداف الحالية فإنه يصبح من الضروري تغيير الإستراتيجية الحالية وتكوين إستراتيجية جديدة لتعديل الأوضاع.



**تتطلب الأهداف التنظيمية الجديدة خطة استراتيجية جديدة** عندما تتخذ أي شركة خطوات لتعديل مسارها، فإنها تقوم بتحديد أهداف جديدة- وتصمم خطة إستراتيجية جديدة لتحقيق هذه الأهداف. واعتراكاً من المنظمة بأن أجزائها المختلفة تتبادل التأثير والتأثر، فإن الخطة الإستراتيجية الجديدة تؤثر على جميع وظائف الشركة في المستويات الإدارية المختلفة. وبالإضافة إلى ذلك فإنها بحاجة إلى موارد كافية حتى يتحقق لها النجاح.

وحتى نوضح لك كيف تعمل هذه الفروض في الحياة الواقعية فنصنف الآن بعض أمثلة التخطيط الاستراتيجي للتغيير:

### ما الأنشطة التي تستخدمها الشركات للتخطيط الإستراتيجي لأدائها؟

قد تستخدم الشركات التخطيط الاستراتيجي لتغيير أي شيء. ولكن معظم الخطط الإستراتيجية تنشأ هذه الأيام لتغيير منتجات الشركات وخدماتها أو تغيير هيكلها التنظيمي. **التخطيط لتغيير المنتجات أو الخدمات** تخيل أنك وأحد أصدقائك تمتلكان محلاً صغيراً لأعمال النظافة. وأنكما قد قسمتما العمل بينكما بحيث يؤدي كل منكما بعض أعمال النظافة، وشراء مستلزمات العمل وبعض الأعمال الإدارية الأخرى. وقد أخذ نشاطكما في النمو منذ فترة قصيرة. ومع توسع النشاط فإنك أخذت في تعيين بعض العاملين، كما عبر الكثير من عملائك من رجال الأعمال وأصحاب المتاجر عن رغبتهم في قيام شركتكما بتنظيف فاترينات عرض بضائعهم Windows، ولذلك قررت أنت وشريكك التوسع إلى هذا من النشاط. وسيتطلب هذا القرار الدخول في نوع جديد متخصص من النشاط مما يعني قدرأ لا بأس به من التغيير التنظيمي. فسوف تحتاج الشركة إلى أنواع جديدة من معدات التنظيف وأدواته، كما سيتم تشغيل بعض العاملين الجدد وتدريبهم، وكذلك شراء بعض وثائق التأمين الخاصة بهؤلاء العمال، والاحتفاظ ببعض الحسابات الخاصة بذلك النشاط. وباختصار فإنكما قد اتخذتما قراراً بتغيير خط الخدمات- مجموعة الخدمات- التي تقدمها الشركة، وقد فرض هذا نوعاً ما من التغيير التنظيمي.

والواقع أن الشركات الحقيقية تجري هذا التغيير باستمرار. فعلى سبيل المثال فإن شركة فيديرال إكسبريس بدأت عام 1989 في توسيع مجال نشاطها في توزيع الطرود الذي كان مقصوراً على شمال أمريكا إلى السوق الدولي. وفي البداية واجهت الشركة تحديات صعبة، أما الآن فإن أداءها في السوق الدولي ممتاز.

**تغيير الهيكل التنظيمي** لا تقتصر خطط الشركة الإستراتيجية على المنتجات والخدمات فقد

تتعدى ذلك إلى مجالات النشاط الأخرى. فالشركات تضع خططاً إستراتيجية لتغيير هياكلها التنظيمية. فكر على سبيل المثال في القرار الذي إتخذته شركة بيسي كولا بإعادة تنظيم نفسها. فمنذ مدة طويلة وهذه الشركة تمتلك وحدة خاصة بالأطعمة تدير نشاط الشركة في السوق الدولي. وتشرف هذه الوحدة على تسويق منتجات الشركة التي تسوق تحت العلامات التجارية بتراهت، وتاكوبل Pizza Hut & Taco Bill في 62 دولة. ونظراً لوجود فرصة جيدة للربح قرر المسئولين عن الشركة عام 1990م وضع هذه الوحدة تحت الإشراف المباشر للمسؤولين عن تحقيق النجاح في السوق المحلي - أي المسئولين عن بتراهت، وكتناكي فرايد تشكن Kentucky Fried Chichen وتاكوبل في أمريكا. وفي سنة 1997 اتخذت الشركة قراراً إستراتيجياً آخر وهو التخلص من نشاط المطاعم عن طريق تكوين شركة واحدة تضم هذه العلامات التجارية الثلاث- بتراهت وتاكوبل وكتناكي فرايد تشكن. وقد سميت هذه الشركة ترايكون جلوبال رستورانتيس Tricon Global Restaurants.

وقد قامت المنظمات التي ترغب في المحافظة على وضعها التنافسي حديثاً بتخفيض عدد العاملين، وبتغيير الأشكال الأساسية لهياكلها التنظيمية. ويعرف تقليص عدد العاملين حتى تستطيع المنظمة العمل بكفاءة: بتصغير حجم المنظمة Downsizing. وتتضمن تلك الإجراءات أنشطة أكثر من تسريح بعض العاملين لتوفير بعض الأموال. إنها تتجه لتعديل عدد العماله ليناسب احتياجات المنظمة التي أعيد تصميمها، وذلك سبب تسمية هذه الأنشطة بتقليص حجم المنظمة لتكون في الحجم المناسب لنشاطها Rightsizing. وأياً كانت التسمية التي تطلق على تلك الإجراءات فإن أرقام مكتب إحصاء العمالة الأمريكي تدل على أن هذا الاتجاه قد وصل إلى الذروة عام 1992م وأن هذا الوضع قد سار في الاتجاه العكسي - زيادة عدد العاملين- منذ ذلك التاريخ. وفي الحقيقة فإن نسبة من يخسرون وظائفهم قد وصلت إلى أدنى مستوى لها منذ أكثر من عقد من الزمان.

ومن المدهش أن بعض الشركات قد اكتشفت أنها قد غالت في تخفيض قوة العمل، ولذلك فإنها تعمل جاهدة على إعادة توظيف العمالة التي سبق لها الاستغناء عنها. ذلك أن التوسع الاقتصادي قد خلق العديد من الفرص التي أصبح معها حصول الشركة على العمالة التي تحتاجها تحدياً حقيقياً للإدارة. ومع انخفاض نسبة العاطلين عن العمل إلى أدنى مستوى، فإن هناك ضغوطاً مخيفة في الطلب على العمالة مما أجبر أصحاب الأعمال على تقديم مرتبات وحوافز. ومنح كبيرة للعاملين إغراءً لطالبي العمل (شكل 16 - 7).



### شكل (16-7) تُجبرُ الشركات التي أعادت هيكلة نفسها على دفع أجور إضافية للعمالة المميزة

في ظل اقتصاد قوي يجد طالبو العمل من ذوي التعليم الجيد وظائف ممتازة بسهولة. وفي ظل هذه الظروف فإن الشركات تغدق على طالبي العمل هداياها. وفي ظل هذه الظروف فإن أصحاب الأعمال يائسون ليس فقط من اجتذاب العمالة الجيدة بل أيضاً من إمكانية الاحتفاظ بما لديهم من هذا النوع من العمالة. ففي إحدى شركات التليفونات الأمريكية- بل أتلانتك Bill Atlantic ، فإن القسم الخاص بمد خطوط التليفونات التي قامت فيما سبق بالتخلص من عدد من العاملين تقوم حالياً بإعادة الحياة إلى هذا الجزء عن طريق تقديم العديد من المزايا لهؤلاء العاملين

وهناك طريقة أخرى تتبعها الشركات عند إعادة هيكلة نفسها، وذلك عن طريق التخلص من بعض وحداتها التي تقوم بوظائف غير أساسية لنشاطها الرئيسي، ثم تعتمد على الموردين الخارجيين لتزويد الشركة باحتياجاتها من تلك المنتجات، ويطلق على ذلك باللغة الإنجليزية: Outsourcing. فعلى سبيل المثال فإن شركات مثل: شركة سيرفس ماستر Service Master التي تقوم بتقديم خدمات النظافة، وشركة ADP التي تقدم خدمات دفع أجور العاملين لعملائهما "تساعدان عملاءهما على التركيز على الوظائف الهامة لنشاطهم الأساسي بإعفائهم من النشاط الهامشي - أي: الوظائف المدعمة للنشاط الأساسي.

ويتخوف البعض من الاعتماد على الموردين الخارجيين في الحصول على احتياجات الشركات غير الأساسية من أن تفرغ الشركات من هذه الأنشطة يؤدي إلى زيادة الاعتماد على المصادر الخارجية بدلاً من الاعتماد على الذات، وفي ذلك مخاطر لا يمكن إنكارها. ويرد المؤيدون أن الاعتماد على الموردين يكون ذا معنى عندما يكون النشاط غير أساسي لنجاح الشركة في منافستها (مثل خدمات النظافة)، أو عندما يكون هاماً جداً ولكن

الشركة بحاجة إلى معارونة خارجية لتقوم به بطريقة أفضل . وقد أصبح هذا الاتجاه شائعاً هذه الأيام . وقد قدر أحد الخبراء في إحدى الصناعات أن 30% من شركات صناعة الأفلام في أمريكا تحصل على 50% من احتياجات صناعتها من موردين خارجيين .

### الخطوات العشر للتخطيط الإستراتيجي : The Ten Steps of Strategic Planning

يتم التخطيط الإستراتيجي وفقاً لعشر خطوات متتالية نوضحها فيما يلي : ولا تعتبر هذه الخطوات ثابتة- أي غير قابلة للتغيير- كما أنها قد لا تتبع بانتظام في بعض الحالات . ومع ذلك فإنها تصف جيداً كيفية إعداد الشركات خطط التغيير الإستراتيجي . ومن المفيد مراجعة تلخيص هذه الخطوات في الشكل (16 - 8) خلال متابعتك لشرح تلك الخطوات :

(1) **تحديد الأهداف : Define Goals** يجب أن تبدأ الخطة الإستراتيجية بتحديد الأهداف . وتتضمن هذه الأهداف : سوق الشركة (الحصول على وضع معين في هذا السوق) ، وموقفها المالي (تحقيق نسبة معينة كعائد على رأس المال) . ومن الممكن أن تتضمن أهداف الشركة الاستراتيجية المجتمع (تحقيق منافع خاصة لمجموعة معينة من المواطنين أو البيئة التي توجد فيها الشركة مثلاً) ، كذلك من الممكن أن تتوجه نحو الثقافة التنظيمية (مثل : جعل بيئة العمل أكثر إرضاءً للعاملين) .

ومن الواجب ترجمة أهداف الشركة العامة إلى أهداف خاصة بكل وحدة من وحداتها . فإذا كان هدف الشركة العام على سبيل المثال هو التحول من صناعة الآلات المستخدمة في تجارة التجزئة إلى صانع لبعض منتجات العملاء ، وإذا كانت الشركة قد حددت 10% من حجم السوق الجديد كهدف لها ينبغي تحقيقه خلال السنتين الأولى والثانية ، فمن الواجب ترجمة هذا الهدف العام إلى عدد من الأهداف الخاصة بأقسام الشركة المختلفة ، ويكون هذا بالنسبة لقسم التسويق تغطية مجموعات معينة من العملاء بإعلانات الشركة خلال تلك المرحلة . كذلك فإن على قسم الإنتاج أن يقوم بتصنيع عدد محدد من المنتجات خلال فترة معينة .

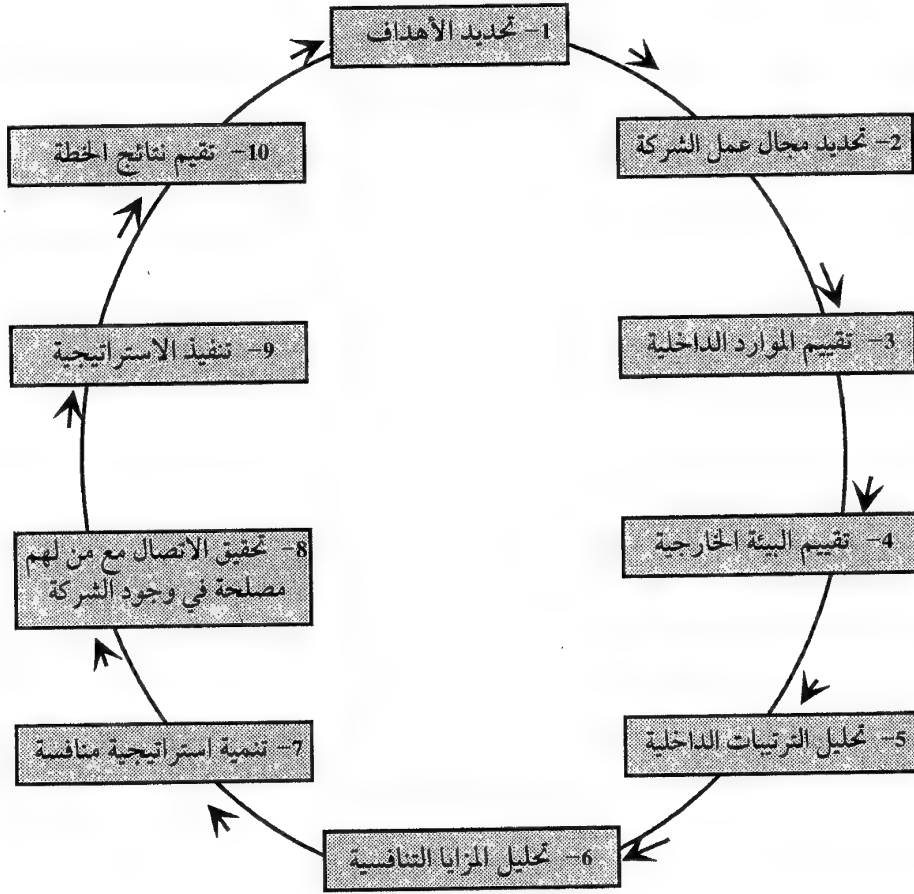
(2) **تحديد مجال منتجات الشركة أو خدماتها : Define the scope of products or services** حتى تكون خطة الشركة الإستراتيجية مؤثرة فمن الواجب أن يقوم المسؤولون فيها بتحديد مجالات عمل الشركة . ويقصد بذلك تحديد المجالات التي تعمل فيها الشركة حالياً وتلك التي تهدف إلى العمل فيها مستقبلاً . فإذا تم تحديد مجال ضيق لنشاط الشركة فإنها ستتغاضى عن بعض الفرص المتاحة لها ، أما إذا تم تحديد مجال العمل بصورة واسعة فإن ذلك سيؤدي إلى تقليل فعالية الشركة .

ويتطلب تحديد مجال عمل الشركة الإجابة على مجموعة من الأسئلة التي تدور حول نوع النشاط الذي تؤديه الشركة، وكذلك نوع النشاط الذي يمكن أن تؤديه في المستقبل. فعلى سبيل المثال فإن شركة بيش -نُتْ Beech- Nut، المعروفة منذ زمن طويل بإنتاج أطعمة الأطفال حديثي الولادة، واجهت تحدياً مرتبطاً بانخفاض المواليد مما أدى إلى صغر حجم سوقها. وعند ذلك أدرك المسؤولون بالشركة أنه من الممكن توسيع مجال عملها ليشمل أطعمة الكهول الذين يعانون أيضاً من صعوبات الهضم. وقد كان ذلك مفتاح نجاح الخطة الإستراتيجية لهذه الشركة.

(3) **تقييم الموارد الداخلية: Assess Internal Resources** يواجهنا سؤال هام يتعلق بالموارد الداخلية للشركة وهو: ما الموارد المتاحة للشركة لاستخدامها في تنفيذ إستراتيجيتها؟ وتشمل الموارد المذكورة الأموال التي تستخدم لشراء احتياجات العمل، والأصول المادية مثل: المبنى، والموارد البشرية مثل العمالة ذات المهارات الخاصة.

(4) **تقييم البيئة الخارجية: Assess the External Environment** كما لاحظنا في هذا الكتاب فإن المنظمات لا تعمل في فراغ، بل إنها تعمل في بيئة لها تأثير قوي على نشاطها وعلى قدرتها على تحقيق مستوى النمو المرغوب. ويتوقف مدى مساعدة البيئة الخارجية للمنظمة على البقاء والنمو أو وقفها عائقاً في سبيل ذلك على عدد من العوامل الهامة. وبالتحديد فإن الشركة تملك مزايا تنافسية على غيرها عندما يكون من الصعب حصول الآخرين على موارد مثل تلك التي تمتلكها، وعندما لا تتناقص أصولها بسرعة وعندما لا يمتلك المنافسون موارد أفضل منها.

(5) **تحليل الترتيبات الداخلية: Analyze Internal Arrangements** يقصد بالترتيبات الداخلية: طبيعة المنظمة (كما تم وصفها بمجموعة الخصائص التي وردت في هذا الكتاب). فعلى سبيل المثال: هل يتم دفع أجور العاملين بطريقة تحفزهم على بذل مزيد من الجهد لتحقيق أهداف الشركة (راجع الفصل الرابع)؟ وهل تحفز الثقافة التنظيمية العاملين على الابتكار وإدخال التغيير التنظيمي، أم أنها تحفزهم على الركود والجمود؟ (راجع الفصل الثالث عشر). هل تتميز الاتصالات بين العاملين بالوضوح الكافي؟ (راجع الفصل الثامن). هل يتعاون العاملون مع بعضهم بطريقة جيدة لتحقيق الأهداف المطلوبة؟ (راجع الفصل العاشر). ومن الملاحظ أن هذه الأسئلة تدور حول المنظمة نفسها، وأنه لا بد من الإجابة عليها قبل عمل خطة إستراتيجية لها: وفوق كل ذلك فإنه مالم تؤد المنظمة عملها بطريقة جيدة، فإن أفضل الخطط قد لا يتحقق لها النجاح.



شكل (8-16) خطوات التخطيط الاستراتيجي العشر

يتبع التخطيط الاستراتيجي - بمعنى الإجراءات التي تتضمن وضع وتنفيذ وتقييم القرارات التي تمكن الشركة من تحقيق أهدافها - بصفة عامة 10 خطوات تم تلخيصها في هذا الشكل

(6) **تقييم المزايا التنافسية:** *Assess the Competitive Advantage* تعتبر إحدى الشركات ذات مزايا تنافسية بالمقارنة بالشركات الأخرى إلى الحد الذي يعتبر العملاء أن منتجاتها وخدماتها أفضل من منتجات وخدمات الآخرين من حيث الجودة أو التكلفة أو هما معاً. وقد يقاس تفوق الشركة على الآخرين بعوامل مثل الجودة أو السعر وتعدد المنتجات وشكلها وإمكانية الاعتماد عليها، وصورة الشركة لدى العملاء.

(7) **تنمية إستراتيجية منافسة:** *Develop a competitive Strategy* الإستراتيجية التنافسية هي أداة الشركة لتحقيق أهدافها، ويتم بناءً على التقييم الدقيق لموقف الشركة في المجالات التي سبق ذكرها - الموارد المتاحة، والمزايا التنافسية - اتخاذ القرارات الخاصة بكيفية تحقيق الشركة لأهدافها. ومن الإستراتيجيات المتاحة للشركة مايلي:

- إستراتيجية زيادة نصيب الشركة من السوق: بالحصول على نصيب أكبر من السوق الحالي أو الدخول في مشروع مشترك مع شركة أخرى لها وجود جيد في السوق الذي تهتم به الشركة.
- إستراتيجية تحسين مستوى الأرباح: تهدف هذه الاستراتيجية إلى الحصول على مزيد من الأرباح من النشاط الحالي عن طريق تدريب العمال على أداء أعمالهم بطريقة أكثر كفاءة، أو تدريب مندوبي المبيعات على بيع كمية أكبر.
- إستراتيجية تركيز السوق: تعني هذه الاستراتيجية انسحاب الشركة من الأسواق التي تقل فيها مبيعاتها، وتركيز مواردها في الأسواق التي تزداد مبيعاتها فيها.
- إستراتيجية الالتفاف: وهي محاولة لتغيير النشاط المتناقص بنشاط جديد أو عن طريق إعادة هيكلة نشاط الشركة.
- إستراتيجية الانسحاب: تعني هذه الاستراتيجية الانسحاب من السوق ببيع الأصول التي تملكها الشركة.

(8) **تحقيق الاتصال مع من لهم مصلحة في وجود الشركة: Communicate the Strategy to Stakeholders**  
يعني تعبير من لهم مصلحة في وجود الشركة: الأفراد والجماعات التي تحصل على منافع نتيجة استمرار الشركة في النشاط. وأهم هؤلاء العاملون ومجلس الإدارة وحملة الأسهم. ومن الهام جدا تحقيق اتصال جيد بين إستراتيجية الشركة وبين تلك المجموعات. فقد يستطيعون المساهمة في إنجاحها بطريقة إيجابية مثل مساهمة العاملين بجهد إضافي لتحقيق أهداف الشركة، أو بطريقة سلبية مثل ضخ المستثمرين مزيداً من الأموال لمساعدة الشركة على تحقيق أهدافها. وبدون فهم أصحاب المصلحة لأهمية وجود الشركة وقبولهم لاستراتيجيتها فمن غير المتوقع أن تحصل على الدعم الكافي لتحقيق أهدافها.

(9) **تنفيذ الاستراتيجية: Implement the Strategy** من الممكن أن يبدأ تنفيذ إستراتيجية الشركة بعد انتهاء تكوينها، وخلق الاتصالات المطلوبة بشأنها. ومتى حدث ذلك فمن المتوقع أن يحدث بعض الاضطراب نتيجة لمحاولات بعض العاملين التكيف مع الطرق الجديدة لأداء أنشطة الشركة. وكما سنذكر لاحقاً فإن الناس عادة لا يرغبون في تغيير طرق أداء أعمالهم. ولكن هناك عدة خطوات يمكن اتخاذها للتأكد من أن المسؤولين عن التغيير يتقبلونه بسرور بدلاً من رفضه.

(10) **تقييم النتائج: Evaluate the Outcome** بعد تنفيذ الخطة يصبح من الضروري التأكد من أنه قد تم تحقيق أهداف الشركة (شكل 16 - 9). فإذا كانت الأهداف قد تحققت فمن الممكن إرساء أهداف جديدة. أما إذا كان العكس هو الصحيح فمن الممكن وضع أهداف بديلة أو اتباع إستراتيجية جديدة لتحقيق النجاح (قد نعتقد من طريقة وضعنا للخطة أنها طريقة

منطقية تمامًا حتى نعتقد أنها تحظى بالقبول العام. وكما سنوضح في الجزء التالي الخاص بالسلوك التنظيمي حول العالم فإن هذا الافتراض قد لا يكون صحيحاً).



شكل (16 - 9) إستراتيجية التفاف ناجحة بشركة كونتينتال إير لاينز Continental Air Lines

اشتهر جورودون بيتون Gordon Bethune بتنمية وتطبيق الاستراتيجية الناجحة التي حولت شركة كونتينتال للطيران من شركة خاسرة تحظى باحتقار العاملين إلى واحدة من أنجح شركات الطيران التي تحظى باحترام وتقدير العملاء. ويقوم جزء كبير من هذه الاستراتيجية على الاهتمام بالعملاء والعاملين، وهما فئتان كانتا تشعران بعدم الاهتمام عندما تولى بيتون زمام الأمور بالشركة عام 1994م.

### السلوك التنظيمي حول العالم: OB Around the World

#### القيم الاستراتيجية أمريكية أكثر منها عالمية.

قد لا تدرك أن إجراءات التخطيط الاستراتيجي التي ذكرناها في هذا الفصل لها ارتباط ببعض القيم الأساسية. وبالتحديد فإن كون إجراءات التخطيط مقصودة بعناية يقوم على أن هناك منافسة، وأن التغيير الجذري مقبول ومرغوب فيه، وأن الشركة مملوكة لحملة الأسهم. وكما ذكرنا فإن هذه الفروض ليست عالمية، وهذا يثير شكاً حول عمومية إجراءات التخطيط الاستراتيجي خارج نطاق الثقافة الأمريكية.

وأوضح خصائص التخطيط الاستراتيجي التي ذكرناها هنا هي: طبيعته القائمة على التروي. ففي الولايات المتحدة فإن أنجح الشركات هي تلك التي تحلل وتخطط وتنفذ القرارات الأساسية بعناية شديدة. ومثل هذه الإجراءات لا تتبع في دول أخرى. فعلى سبيل المثال، فإن الشعور الداخلي، والمعلومات الرسمية محل تحليل المتأني في دول جنوب شرق آسيا. ووفقاً لأحد الخبراء فإن الشركات في هذه الدول لا تملك إستراتيجية لأنهم يعقدون صفقات ويستجيبون للفرص فقط.

ومن الواضح أن تحليلنا للتخطيط الاستراتيجي مؤسس على اعتقاد الشخص بالنسبة للمنافسة. ولكن تعبير المنافسة ليس شائعاً خارج الولايات المتحدة.



وتقدم اليابان مثلاً لما تقول، ففي هذه الدولة لا يثار شيء تقريباً حول المنافسة. وبدلاً من ذلك فإنه يتم التركيز حول الأداء الجيد في مطبوعات الشركة. ومع ذلك فإنه من المثير للسخرية أن الشركات اليابانية تنافس بشراسة في السوق الدولي. وقد يعني ذلك أن القيم التنافسية قد لا يتم التعبير عنها في اليابان، ونتيجة لذلك فإنها قد لا تظهر في الخطط الاستراتيجية، ولكنها موجودة بالتأكيد.

كذلك فإن مناقشتنا للتخطيط الاستراتيجي مبنية أيضاً على فكرة أن التغيير الجذري كما ذكر أحد الخبراء محكوم عليه بالفشل في كل من تايلاند وفيتنام، ولذلك فإنه ينصح بإدخال تغييرات صغيرة متتالية في هذه الدول.

وفي النهاية فإن القرارات الاستراتيجية في الولايات المتحدة تتخذ لمصلحة حملة الأسهم. وفي الحقيقة فإنه غالباً ما يقال: إن رسالة الشركة هي تعظيم قيمة الأسهم. أما خارج أمريكا فإنه يتم إعطاء مصالح المتفعين الآخرين بالشركة اهتماماً أكبر. فعلى سبيل المثال فإن اهتمامات العاملين تحظى باهتمام كبير عند وضع الخطط وتنفيذها في فرنسا وألمانيا. وفي اليابان فإن الشركات تعتبر مملوكة لجميع المتفعين بها مع حصول العاملين على أهمية تفوق تلك التي يحصل عليها باقي المتفعين.

والخلاصة أن القيم التي تقوم عليها إجراءات التخطيط الاستراتيجي في أمريكا قد لا تحظى بنفس الأهمية في الدول الأخرى. ونتيجة لذلك فإن نجاح التخطيط الاستراتيجي كما شرحناه قد يكون محل تساؤل.

## مقاومة التغيير: المحافظة على الوضع الراهن.

### Resistance to Change : Maintaining the Status Quo

قد لا يشعر العاملون بالسرور من الوضع الحالي الموجود بالشركة التي يعملون بها. ولكنهم قد يتخوفون من أن أي تغيير سيكون مربكاً ومؤدياً إلى ما هو أسوأ. وفي الحقيقة فإن الخوف من الظروف الجديدة واقع ملموس يؤدي إلى عدم الرغبة في قبول التغيير - وهو ما يطلق عليه: مقاومة التغيير. وكما قد تتخيل فإنه لكي تحدث الشركات التغيير الذي تحتاجه لتحفظ بوضعها التنافسي المتميز - بصرف النظر عن مدى حاجتها إليه للاستمرار في النشاط فإن عليها أن تحل مشكلة رفض التغيير. ولذلك فإننا سنناقش الآن قضية استعداد المنظمات للتغيير. وسنبحث هنا أسباب رفض كل من الفرد والمنظمة للتغيير: وسننهى هذا المبحث بذكر بعض الخطوات التي يمكن اتخاذها للتغلب على هذا الرفض.

### الاستعداد للتغيير: متى يحدث التغيير التنظيمي؟ Readiness for Change

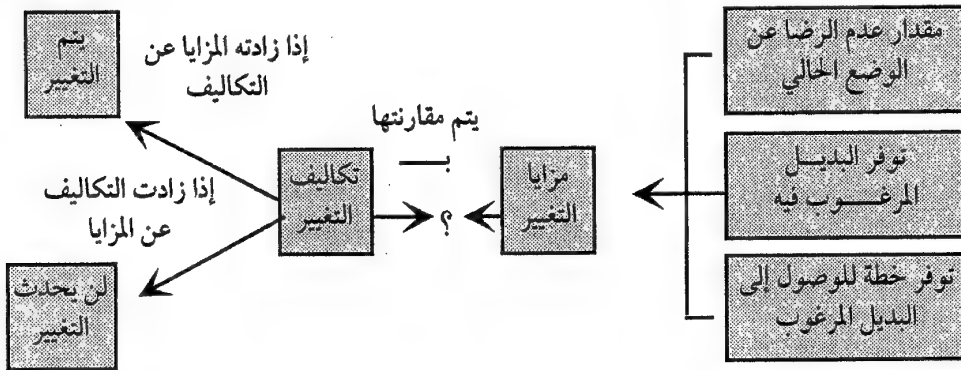
كما قد تتخيل فإن هناك أوقاتاً قد يحظى التغيير فيها بمستوى عالم من القبول وأوقاتاً أخرى قد لا يحظى التغيير فيها بالقبول. وبصفة عامة فإن التغيير يحظى بالقبول عندما يعتقد العاملون أن المزايا التي سيحصلون عليها تفوق التكاليف التي سيتحملونها نتيجة للتغيير. ومن العوامل التي تساهم في مزايا التغيير ما يلي:

- مقدار عدم الرضا عن الظروف الحالية.

- مدى وجود البديل المرغوب فيه .

- مدى وجود خطة للوصول إلى ذلك البديل .

ويعتبر العلماء أصحاب النظريات أنه من الممكن معرفة آثار التغيير عن طريق ضرب قيم هذه العوامل الثلاث ببعضها (شكل 16 - 10). وعلى ذلك فإنه إذا كانت قيمة بعض هذه العوامل صفراً، فإن مزايا التغيير وإمكان حدوث التغيير نفسه يساوي صفراً، وإذا فكرت فيما يقوله هؤلاء العلماء فإنك قد تجد لذلك معنى مقبولاً. وفي النهاية فإن الناس لا يمكن أن يبدؤوا بالتغيير إلا إذا كانوا غير راضين عن الوضع الحالي، وكذلك إذا لم يكن لديهم البديل المرغوب فيه، وكذلك إذا لم تتوفر لديهم وسيلة للوصول إلى ذلك الوضع المرغوب فيه. وبالطبع فإنه لكي يحدث التغيير التنظيمي فلا بد أن تتفوق المنافع المتوقعة من التغيير على التكاليف المتوقعة تحملها بسببه (الإرباك وعدم التأكد مثلاً).



شكل (16 - 10) متى يحدث التغيير التنظيمي؟

يعتمد حدوث التغيير التنظيمي على اعتقاد العاملين بخصوص منافع وتكاليف التغيير. أما المزايا فإنها تتأثر بثلاثة عوامل تمت مراجعتها هنا

### عوائق التغيير الفردية : Individual Barriers to Change

أدرك علماء السلوك التنظيمي أن رفض التغيير قد يحدث نتيجة لعوامل تعود إلى الفرد أو إلى عوامل تعود إلى المنظمة. وسنورد هنا عدداً من العوامل الهامة التي تجعل العاملين يرفضون التغيير الذي تريد الإدارة إحداثه بالمنظمة. كما سنورد في المبحث التالي عوامل رفض التغيير المختلفة التي تنبع من المنظمة نفسها.

**الخوف من الظروف الاقتصادية :** نظراً لأن التغيير قد يصحبه تهديد للعامل في حياته الاقتصادية نتيجة لفقدته وظيفته أو لانخفاض الدخل الذي يحصل عليه منها فإن قدرًا من رفض التغيير لا يمكن تجنبه.

**الخوف من المجهول :** يحصل العاملون على قدر من الأمن عن طريق أداء أعمالهم

بالطريقة التي تعودوا عليها ، ومعرفة زملائهم ورؤسائهم في العمل . ولذلك فإن أي اضطراب في هذه العلاقات المستقرة والنماذج المريحة يؤدي إلى وجود ظروف غير عادية - وهي ظروف تحظى غالباً برفض العاملين .

**تهديد العلاقات الاجتماعية :** يقوي ارتباط العاملين بزملائهم خلال فترة عملهم بالمنظمة . ولذلك فإن كثرة التغيير تهدد الصداقة بين أفراد الجماعات ، وهي العلاقة التي تقدم للعامل عائداً اجتماعياً ذا قيمة كبيرة .

**العادة :** يسهل أداء الوظائف التي يتم تعلمها بطريقة جيدة ، ويتعود العامل على أدائها . ولذلك فإن تغيير طريقة أداء الوظائف يتحدى قدرة العاملين على تنمية مهارات أداء جديدة ، وهذا بالتأكيد أصعب من الاستمرار في أداء العمل بالطريقة التي تعود عليها العامل .

**الفشل في إدراك الحاجة إلى التغيير :** مالم يدرك العاملون ويفهموا بعمق الحاجة إلى التغيير ؛ فإن حقهم المكتسب في الاحتفاظ بالأشياء كما هي قد تغلب على رغبتهم في قبول التغيير .

### عوائق التغيير النابعة من المنظمة : Organizational Barriers to Change

قد يعود رفض التغيير التنظيمي إلى عوامل نابعة - أي ذات ارتباط - من المنظمات نفسها . وفيما يلي مناقشة بعض هذه العوامل .

**الميل إلى الاستقرار : Structural Inertia** تم إنشاء المنظمات لتحقيق الاستقرار . ومن الممكن أن نقول : إن القوى المؤثرة على ميل العاملين إلى اتباع أسلوب أداء معين تتأثر بجودة اختيار وتدريب العاملين وقوة تحفيزهم لأداء هذه الوظائف بطريقة جيدة . وكلما كان الاختيار دقيقاً والتدريب على أعباء الوظيفة جيداً وحوافز الأداء الجيد قوية كلما زاد تأثير العوامل الموجهة للفرد لاتباع هذه الأساليب . ويعني هذا ميل العامل إلى الاستقرار ، واتباع نفس الأساليب وعلى ذلك فإنه نظراً لأن الوظائف قد تم تصميمها لتحقيق الاستقرار فإن التغلب على رفض التغيير الذي خلقته القوى المؤدية إلى الاستقرار يكون عادة أمراً صعباً .

**استقرار جماعات العمل : Work Group Inertia** ينبع الميل إلى الاستمرار في أداء الوظائف بنفس الأسلوب من الأفراد ، ومن جماعات العمل بالمنظمة - وهذا ما يطلق عليه : استقرار جماعات العمل . ونظراً لقوة المعايير الاجتماعية التي تنميها الجماعة (راجع الفصل السابع) فإنه تكون هناك ضغوط قوية لأداء الوظائف بطرق معينة . ولذلك فإن إدخال التغيير يربك تلك التوقعات التي ارتضتها مجموعات العمل واستقرت بالمنظمة ، مما يؤدي إلى رفض التغيير بقوة .

**تهديد توازن القوى الموجود بالمنظمة:** إذا تم تغيير توزيع السلطة بالمنظمة، فإنه يترتب على ذلك تغيير توزيع السلطة بين العاملين في المنظمة وبين وحداتها. وهنا قد تخشى الوحدات المسيطرة الآن على كثير من موارد المنظمة من فقد مكانتها المميزة بسبب التغيير التنظيمي.

**فشل جهود التغيير السابقة:** قد يتردد الشخص الذي عاش إحدى الكوارث فيما مضى أن يدخل في تجربة مماثلة. وبالمثل فإن جماعات العمل والمنظمات التي تعرضت للفشل عندما أدخلت التغيير فيما سبق قد تكون حذرة من القيام بالتغيير مرة أخرى مستقبلاً.

**مثال:** خلال العقد الماضي أدخلت شركة جنرال إلكتريك تغييرات شاملة متتالية على إستراتيجياتها الأساسية، وهيكلها التنظيمي وعلاقتها بالعاملين. وخلال هذه المراحل واجهت الشركة العديد من معوقات التغيير التي فرغنا توا من الحديث عنها. فعلى سبيل المثال فإن المديرين بهذه الشركة كانوا قد أتقنوا مجموعة من الإجراءات البيروقراطية التي ساعدتهم على الاحتفاظ بعاداتهم قوية، ونشطت لديهم الميل إلى التحرك في نفس الاتجاه. وقد كان توقع أداء الأعمال بطريقة مختلفة عما تعود عليه المديرون؛ مخيفاً بالنسبة لمن تعودوا وأتقنوا أداء الأعمال بطريقة جنرال إلكتريك فقط. وقد أدى اهتمام الشركة بالعمولة إلى ظهور الخوف من المجهول لدى العديد من هؤلاء المديرين.

وقد كان رفض التغيير قويا أيضاً بسبب أنه يجرّد بعض وحدات الشركة التي اعتادت أن تتمتع بقدر كبير من السلطة من بعض سلطاتها (قسمي الكهرباء والطاقة مثلاً). وبالإضافة إلى ذلك، فقد أربك التغيير العلاقات الاجتماعية بالشركة كثيراً. فقد أدى التغيير إلى تفتت جماعات الصداقة وتوزع أعضائها على إدارات الشركة المختلفة. وإجمالاً فإن شركة جنرال إلكتريك تعتبر مثلاً واقعياً لشركة واجهت العديد من معوقات التغيير وتغلبت عليها.

### كيفية التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي.

#### How To Overcome Resistance to Organizational Change

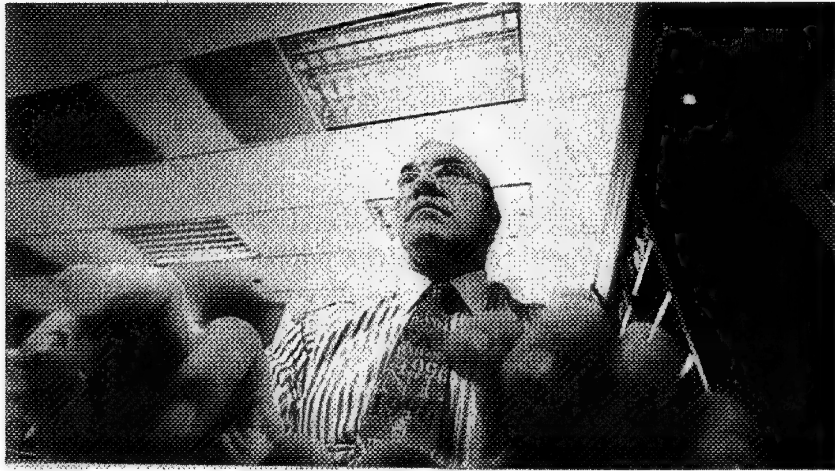
نظراً لأنه لا يمكن تجنب التغيير التنظيمي، فإن على الإدارة أن تكون حساسة للعوائق التي تقف عقبة في سبيل إتمامه حتى يمكن التغلب عليها. وبالطبع فإنه من السهل التلطف بالتعبير السابق، ولكن تنفيذه صعب جداً. وسنورد فيما يلي بعض أساليب التغلب على رفض التغيير.

**شكل القوى المؤثرة:** *Shape Political Dynamics* حتى يتم قبول التغيير فإنه من المفيد - إن لم يكن من أهم الضرورات - أن تحصل على دعم ذوي السلطة ومن لهم تأثير على العاملين

في المنظمة. ويؤدي القيام بذلك إلى اكتساب التغيير زخمًا كبيرًا. ومن الطرق المستخدمة في هذا المجال توضيح أن قادة المنظمة يباركون التغيير، وذلك نظرًا لأن العاملين إما أن يشاركوا كبار القادة رؤيتهم الاستراتيجية أو أنهم يخشون عقاب القادة.

**ثقّف العاملين : Educate Employees** أحيانًا يتردد العاملون في قبول التغيير نظرًا لأنهم يخشون المجهول. فعلى سبيل المثال فإنه قد يتم التغلب على خوف العاملين من الظروف الاقتصادية في المستقبل عن طريق طمأنتهم بواسطة أحد كبار المديرين بالمنظمة. ومن الواجب أن يظهر كبار المديرين قدرًا كبيرًا من العواطف الجياشة كجزء من إخبار العاملين ماذا يعني التغيير التنظيمي بالنسبة لهم. وقد وجدَ بعض الشركات أن تقديم إجابة للسؤال البسيط وهو : ماذا يعني التغيير التنظيمي بالنسبة لي؟ هل تساعدني على التخلص من أنواع كثيرة من الخوف؟ (شكل 16 - 11) .

**أشرك العاملين في جهود التغيير** يلتزم من شارك في اتخاذ القرار غالبًا بنتائجه أكثر ممن لم



شكل (16- 11) تشارلز سكواب آند كومبني Charles Schwab & Company:

من شركة سمسة تعمل بنظام الخصم إلى شركة خدمات مالية كاملة

كانت شركة تشارلز سكواب في وقت ما هي الشركة الوحيدة التي تعمل بنظام الخصم، ولكنها واجهت منافسة شرسة في السنوات الأخيرة. ذلك أن المستثمر المهتم بالأسعار المنخفضة يستطيع أن يشتري ويبيع عن طريق الأنترنت بأسعار منخفضة جدًا. كما يمكن لهؤلاء المستثمرين أن يحصلوا على استشارات من الشركات المالية التي تقدم خدمات كاملة للعملاء بأسعار منخفضة أيضًا. وفي السنوات الأخيرة حددت الشركة سوقها بأنه مزيج من السمسة والخدمات الكاملة. ووفقًا لرئيس مجلس إدارة الشركة ومديرها العام فإن المستثمرين اليوم لا يحبون أن يحصلوا على المشورة بسهولة، بل إنهم يرغبون في التعلم والتمتع بممارسة الاستثمار عن طريق الأنترنت. وقد نتج عن هذا التحول في رغبات المستثمرين تغيير طريقة دفع أتعاب السماسرة، مما أشعر البعض بأنه يواجه تهديدًا. ومع ذلك فقد كان تعليم السماسرة بخصوص المزايا المصاحبة للتغيير الذي طرأ على رغبات العملاء مفيدًا جدًا في الحصول على قبولهم للتغيير الذي أدخلته الشركة بالتحول إلى شركة تقدم كل الخدمات المالية للعملاء.

يشارك في إتخاذه. ويترتب على ذلك أن العاملين الذين شاركوا في الاستجابة للتغيير الذي لم يخطط له، وهؤلاء الذين كانوا جزءاً من الفريق المكلف بوضع خطة التغيير التنظيمي المطلوب يكون لديهم رفض محدود لمثل هذا التغيير. أما التغيير التنظيمي الذي يتم إدخاله على العاملين دون سابق إنذار، أو إنذار محدود، فإنه قد يواجه الرفض - كرد فعل للضرب على الركبة - حتى يقوم العاملين تأثيره عليهم. وعلى العكس من ذلك فإن العاملون الذين شاركوا في التغيير يدركون الحاجة إليه، وبذلك فإنهم يكونون أقل عرضة لرفضه، أي أن احتمال رفضهم له يكون محدوداً. وقد قال داون هارتلي Duan Hartly مدير عام قسم الميكروويف بشركة هولت بكارد لا أظن أن الناس يستمتعون بالتغيير، ولكن إذا كان من الممكن إشراكهم فيه وإفهامهم إياه فقد يصبح ذلك خبرة جيدة بالنسبة لهم.

**شجع السلوك البناء** أحد الأساليب الواضحة والمفيدة جداً في قبول التغيير التنظيمي هي إعطاء حوافز للعاملين الذين يتبعون السلوك المطلوب. وقد يجعل تغيير نظام العمل بالشركة من الضروري تغيير السلوك الذي ينبغي على المنظمة مكافأته. وقد يكون ذلك ضرورياً خلال فترة الانتقال - فترة التغيير. فعلى سبيل المثال فإنه ينبغي إطراء العاملين الذين يتعلمون تشغيل آلة جديدة عندما تنجح محاولاتهم. وتفيد المعلومات التي تعطى للعاملين عن أدائهم في طمأننة العامل الذي يشك في قدراته، وفي تشكيل السلوك المطلوب.

**خلق منظمة قابلة للتعلم: Creat a Learning Organization** جميع المنظمات عرضة للتغيير، رغبوا في ذلك أم لا. ولكن بعض المنظمات تقوم بالتغيير بطريقة فعالة بالمقارنة بالمنظمات الأخرى. ويطلق على المنظمات التي لديها طاقة لإحداث وتبني التغيير باستمرار بالمنظمات القابلة للتعلم أي التي تتبنى نظام التعليم المستمر Learning Organization. وفي هذه المنظمات ينحى الناس جانباً طريقتهم القديمة في التفكير، كما أنهم يشركون الآخرين في تقييم أفكارهم، ويشكلون رؤية إستراتيجية للمنظمة، ويعملون مع الآخرين في التخطيط لتحقيق الرؤية الاستراتيجية. وتعتبر شركات فورد، وجنرال إلكتريك، وموتورولا أمثلة جيدة لهذا النوع من المنظمات.

وكما قد تتخيل فإن تنمية منظمة تتبنى نظام التعليم المستمر ليس عملاً سهلاً. وفي الحقيقة فإن ذلك يتطلب استخدام العديد من مبادئ السلوك التنظيمي التي ذكرت في هذا الكتاب. وبالتحديد فإنه لكي تصبح الشركة منظمة قابلة للتعلم فإن على الإدارة أن تقوم بما يلي:

- تنمية الالتزام بالتغيير: مالم ير العاملون أن الإدارة العليا ملتزمة بالتغيير وتحسين أوضاع المنظمة فليس من المحتمل أن يقوموا بالتغيير الضروري لإحداث ذلك التحسين.
- تبني هيكل تنظيمي غير رسمي: قد يحظى التغيير بقبول سريع عندما تكون الهياكل

التنظيمية سطحية (راجع الفصل 14). وعندما ينتشر استخدام فرق العمل المشكلة من أعضاء ينتمون إلى أقسام مختلفة (الفصل السابع)، وعندما يتم التخلص من الحدود الرسمية بين وحدات المنظمة والعاملين فيها.

- **نم ثقافة تنظيمية مفتوحة:** تلعب الإدارة دوراً أساسياً في تشكيل الثقافة التنظيمية (الفصل الثالث) وحتى تستطيع المنظمات تبني التغييرات التي تحدث في بيئتها بطريقة فعالة فإنه ينبغي أن يكون لديها ثقافة ترحب بتحمل المخاطرة، وبالانفتاح والنمو، أما المنظمات التي يقودها مديرون مترددون في مواجهة مخاطر الفشل فإن من غير المحتمل أن تنمو وتتطور.

وقد تكون المقترحات الخمس السابقة سهلة في السرد عنها في التطبيق، ولكن هذه الجهود ذات عائد جيد. وأخذاً في الاعتبار تعدد القوى التي تجعل العاملين يرفضون التغيير فإن على الإدارة أن تذكر هذه المقترحات دائماً. (للحصول على مقترحات إضافية عن كيفية تغيير العاملين بناء على خبرة ثلاث من أنجح الشركات في العالم أنظر الجزء الآتي المعنون: إرشادات للأداء الصحيح).

#### إرشادات للأداء الصحيح :

#### تثبيت التغيير: ثلاثة إقتراحات صعبة من خبرات سيرز وشل والجيش الأمريكي.

لا شك أن التغيير التنظيمي يحدث الآن بسرعة أكبر منه في أي وقت مضى. كذلك فإنه لا شك أيضاً في أن أكبر ثلاث منظمات في العالم وهي شركة سيرز، وشل والجيش الأمريكي قد أدارت التغيير التنظيمي بمهارة. وفوق كل ذلك فإنها منظمات مازالت تمارس نشاطها لأكثر من 100 عام مرت خلالها بالعديد من التغيير التنظيمي.

ولحسن الحظ فإن تحليل هذه المنظمات مكننا من وصف بعض أسباب تغيير هذه المنظمات. وبالتحديد فإن بإمكاننا التعرف على ثلاثة دروس من خبرة هذه المنظمات في تبني التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها. ونظراً لأن هذه الدروس طبقت بنجاح في هذه المنظمات فإننا على ثقة من أنها يمكن أن تطبق بنجاح في منظمات أخرى. وهذه الإرشادات هي:

1- **ادمج العاملين بالكامل في التحديات التي تواجهها المنظمة.** ويعني هذا المشاركة النشطة للعاملين من كل المستويات في حل مشاكل الشركة وليس مجرد سماع وجهة نظرهم في كيفية حلها. فعلى سبيل المثال فإن المسؤولين بشركة شل فرع ماليزيا ظلوا مدة طويلة غير قادرين على الحصول على تعاون العاملين وجعلهم يعملون معاً حتى يستطيعوا التغلب على منافسيهم، لقد كان هؤلاء العاملون راضون جداً عن أنفسهم في الوقت الذي كان نصيب منافسيهم من السوق يتزايد بسرعة. وإدراكاً من الشركة لخطورة هذا الوضع فقد دعت مديري الشركة وعددهم 260 مديراً إلى اجتماع مطول مدته يومين ونصف لبحث تعدي المنافسين على نصيب الشركة واقتطاعهم - بسرعة - أجزاء منه. وقد خرج المديرون من هذا السباق المحموم بخطة لحل المشكلة التي تواجهها الشركة. وبعد عودتهم إلى وظائفهم كان

يتم عقد اجتماعات دورية لمتابعة الخطة والتأكد من تطبيقها وفي النهاية نجحت شل في تغيير طريقة أداء العمال لوظائفهم بعد إشراكهم بجدية في مواجهة التحدي وفي العمل لحل المشكلة.

2- على القادة أن يوضحوا للعاملين خطورة المشكلة والحاجة إلى حلها بسرعة. ليس غريباً على المسؤولين بالشركة أن يصبحوا روتينيين، كسالي وراضين عن طرق أدائهم متطلبات وظيفتهم حتى لو كان ذلك يتطلب إجراءات حاسمة. وغالباً ما يؤدي ذلك إلى سيطرتهم على الشركة وأنشطتها. وقد كان ذلك تقريباً ما حدث لشركة سيرز منذ فترة قصيرة. فبينما كان عملاق تجارة التجزئة يخسر عملاءه بسرعة كان مديروا الشركة يخفضون أهداف الشركة. وهنا أوقد رئيس مجلس إدارة الشركة آرثر مارتينيز Arthur Martinez ناراً تحت كل مدير، وأندرههم: إما أن يتغير الأوضاع، وإما أن يحدث مالا تحمد عقباه. وقد نعى مارتينيز الشعور بخطورة الوضع لدى هؤلاء المديرين عن طريق وضع أهداف بها قدر كبير من التحدي لقدراتهم (زيادة نصيب الشركة من السوق 200%)، وزيادة نسبة رضا العملاء بنسبة 15%. ورغم أن مارتينيز لم يكن يملك حلولاً لكل مشاكل الشركة إلا أنه كان يملك القدرة على مصارحة العاملين والتحدث معهم بأمانة عن مشاكل الشركة. وقد ولد ذلك إحساساً بخطورة المشكلة لدى الجميع، مما حدا بهم إلى التحرك في الاتجاه الصحيح.

3- نم شعوراً ثابتاً بعدم الارتياح للوضع الحالي: بعد انتهاء المناورات العسكرية يقوم الجيش الأمريكي بتوجيه أسئلة دقيقة للمشاركين فيها ليتعرف بدقة على الدروس المستفادة منها. وخلال هذه الفترات يتم إعطاء المشاركين معلومات جيدة عن أداء الجنود. ويتضمن ذلك بيان الأداء الجيد، وذلك الأداء الذي يحتاج إلى تحسين. ويتمكن الضباط عن طريق التركيز المستمر على السلوك الذي يحتاج إلى تحسين أن يزرعوا داخل الجنود الحاجة إلى التفوق. وعندما يعود الجنود إلى وحداتهم فإنهم يتساءلون عن كيفية أداء بعض الأعمال بطريقة أفضل (مثلاً: الأداء السريع، أو قليل التكلفة، أو بطريقة أدق). أو ما إذا كان من الممكن اتباع أسلوب الأداء الجديد الذي يتميز بالجودة. وباختصار فإن الوضع الحالي هو عدو التغيير. كذلك فإن رجال الجيش لا يقبلون الوضع الحالي أبداً. إنهم يحبون الالتزام بالتحسين المستمر لطلاء الكوبري: مثلهم في ذلك مثل أولئك الذين يقومون بطلاء إحدى الكباري الذين لا تنتهي وظائفهم أبداً.

وفي الختام: فإننا نقول: إن هذه المقاييس متطرفة وأنه من الصعب تطبيقها، ولكنها بالتأكيد تستحق الانتباه إليها والتفكير فيها. إنها في النهاية قد أدت دوراً ممتازاً في خدمة بعض أفضل منظمات العالم.

## أساليب التطوير التنظيمي: Organizational Development Intervention

### تنفيذ خطة التغيير: Implementing Planned Change

الآن وبعد أن ألقينا الضوء على القضايا الأساسية المرتبطة بالتغيير التنظيمي، فإن بحثنا سيتوجه إلى الطرق المختلفة لتنفيذ خطط التغيير التنظيمي، وهذا ما يعرف: بالتطوير التنظيمي Organizational Development. ويمكن تعريف التطوير التنظيمي بأنه: مجموعة



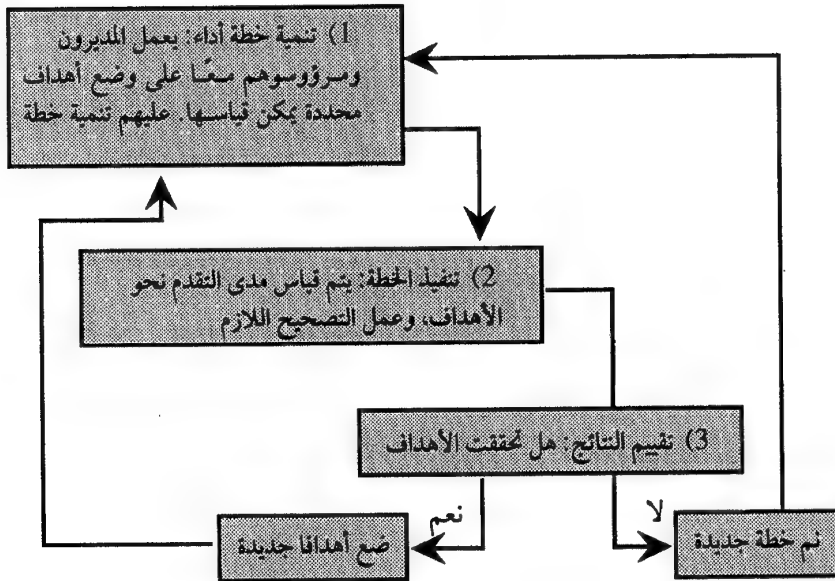
من أساليب العلوم الاجتماعية التي تستخدم لتطبيق التغيير في مكان العمل بهدف تحسين مستوى تنمية أفراد المنظمة وأدائها. ويتم ذلك عن طريق تحسين جودة بيئة العمل واتجاهات العاملين، ورضائهم عن وظائفهم. ولذلك فإنه يتضمن تغيير المنظمة كلها بما في ذلك العاملين فيها. وقد استخدم الخبراء في السنوات السابقة العديد من الاستراتيجيات الخاصة بالتغيير التنظيمي المخطط في محاولتهم لتحسين أداء المنظمات. وقد حاولت طرق التطوير التنظيمي الأساسية أن تحدث بعض أنواع التغيير في سلوك الأفراد والجماعات والمنظمات ككل. وهذا هو هدف أنواع التدخل الأربع المذكورة فيما يلي:

#### الإدارة بالأهداف: Management by Objectives

ناقش الفصل الرابع المزايا التي يمكن الحصول عليها نتيجة لوضع أهداف محددة بالمنظمة. وكما قد تتخيل فإن المنظمة تستفيد من تحديد الأهداف وليس الأفراد فقط. فعلى سبيل المثال فإن إحدى المنظمات قد تحاول جاهدة زيادة إنتاجها وتحسين مستوى جودته. ورغم النوايا الطيبة التي تتضمنها هذه الأهداف فإنها قد لا تكون مفيدة مثل الأهداف المحددة التي تتضمن زيادة إنتاج آلات معينة بنسبة 15% أو تخفيض نسبة فشل هذه الآلات بنسبة 25%. وفي النهاية فإنه طبقاً لمثل القديم فإنه من الأسهل عادة أن تصل إلى المكان الذي تقصده إذا عرفت مكانك الحالي. وقد كان بيتر دركر على دراية بذلك عندما كان يعمل مستشاراً إدارياً لشركة جنرال إلكتريك في الخمسينات من القرن الماضي. وفي الحقيقة فقد كان لدركر الفضل في توضيح مزايا تحديد الأهداف، وهو الأسلوب الذي اشتهر فيما بعد بالإدارة بالأهداف Management by Objectives. وكما هو ملخص في الشكل (16 - 12) فإن إجراءات الإدارة بالأهداف تتكون من ثلاث خطوات أساسية هي :

- اختيار الأهداف التي سيحاول العامل الوصول إليها بحيث تخدم احتياجات المنظمة بأفضل أسلوب. ويتم اختيار أو تحديد هذه الأهداف بواسطة المديرين ومرءوسيه، كما يتم تحديد هذه الأهداف سنوياً بواسطة من سيعملون على تحقيقها ولا يتم فرضها عليهم. ومن الواجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس مع تحديد الوقت الذي ينبغي تحقيقها فيه. أما الأهداف التي لا يمكن قياسها أو التي لا يكون لها وقت محدد فلا فائدة فيها. وبالإضافة إلى ذلك فإنه من الضروري أن يقوم المديرون ومرءوسوهم بوضع خطط تحقيق الأهداف التي اختاروها، وبذلك يتم تنمية خطة تنفيذية.

وفور تحديد الأهداف ووضع خطة التنفيذ تبدأ المرحلة الثانية وهي: تنفيذ الخطة وتقييم مدى التقدم في ذلك. يتضمن ذلك الإجابة على الأسئلة الآتية: هل الخطة ناجحة؟ هل تم تحديد الأهداف بطريقة صحيحة؟ هل واجهتنا مشاكل عند محاولة تحقيق الأهداف؟ ومن الواجب التفكير في هذه الأسئلة وأمثالها عند محاولة تنفيذ الخطة. فإذا ثبت فشلها فمن الممكن اتخاذ إجراءات تصحيحية في هذه المرحلة. وقد تكون تلك الإجراءات تغيير الخطة أو تغيير طريقة تنفيذها أو تغيير الأهداف نفسها. وفي النهاية تبدأ المرحلة الثالثة وهي: تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها. ويتم التعرف على ذلك عن طريق الإجابة على عدد من الأسئلة منها: هل تم الوصول إلى أهداف المنظمة؟ فإذا كانت الإجابة نعم فما الأهداف الجديدة التي ينبغي إرساؤها لتحسين وضع المنظمة؟ أما إذا كانت الإجابة بلا فإن السؤال هو: ما الخطط الجديدة التي يمكن وضعها لتحقيق الأهداف؟ ونظراً لأن التقييم النهائي لمدى تحقيق الأهداف يساعد على اختيار الأهداف الجديدة، فإن الإدارة بالأهداف عملية مستمرة.



شكل (16-12) الإدارة بالأهداف: تطوير المنظمات عن طريق وضع الأهداف

تتطلب الإدارة بالأهداف كإسلوب من أساليب التطوير التنظيمي من المديرين ومرءوسيهـم أن يضعوا الأهداف معاً، وأن يحاولوا الوصول إلى الأهداف الهامة للمنظمة. وقد وضعت الخطوات الأساسية للإدارة بالأهداف في هذا الشكل

وبمثل هذا المفهوم فإن الإدارة بالأهداف تمثل مصدراً جيداً لتخطيط التغيير وتنفيذه في المنظمات . فجهود العاملين الموجهة لتحقيق أهداف المنظمة تجعل العاملين والمنظمة يوجهون جهودهم لتحقيق أهداف مشتركة . ونتيجة لذلك يتغير النظام كله . وبالطبع فإنه لكي تؤدي الإدارة الأهداف إلى تحقيق التغيير المستهدف فلا بد أن يقتنع بها كل فرد في المنظمة . ويتطلب هذا النظام قدراً كبيراً من مشاركة المستويات الإدارية الدنيا ، ولذلك فلا بد أن يكون لدى الإدارة العليا دوراً في قبول ودعم المشاركة والتعاون بين جميع العاملين .

ويتطلب نجاح الإدارة بالأهداف وقتاً كبيراً قد يتراوح بين ثلاث وخمس سنوات ، وعلى ذلك فقد لا تكون الإدارة بالأهداف مناسبة للمنظمات التي لا تستطيع توفير الوقت اللازم لها . ومع ذلك فقد كانت الإدارة بالأهداف من أشهر الأساليب الإدارية التي استخدمت لأحداث التغيير . إنها لا تستخدم لهدف محدد فقط بل لغرس عناصر الثقافة التنظيمية في بعض الشركات .

### برامج جودة بيئة العمل : Quality Of Work Life Programs

#### تعزيز الجانب الإنساني في المنظمة : Humanizing The Workplace

عندما تفكر في مكان العمل ، هل تفكر في الكدح؟ يعتقد بعض الناس أن مكان العمل والكدح تعبران متلازمان ، ولكن من المشهور الآن أن تقوم المنظمات بعملية تحسين منتظم في جودة حياة العاملين أثناء أداء وظائفهم . ونتيجة لمطالبة العديد من العاملين بمكان عمل مرض يشبع رغبة الشخص في العمل ، فقد حاول خبراء التطوير التنظيمي تنمية ظروف عمل تحسن مستوى رغبة العاملين في العمل ورضاهم عن وظائفهم والتزامهم بأهداف المنظمة بأمل أن يؤدي ذلك إلى تحسين مستوى أداء المنظمة . وتعرف الجهود السابقة ببرامج تحسين جودة بيئة العمل ، وبلغت محدة فإن هذه البرامج عبارة عن طرق لزيادة حجم إنتاج المنظمة وتحسين مستوى جودته عن طريق مشاركة العاملين في القرارات المؤثرة عليهم أثناء أداء وظائفهم . وعادة ما تقوم هذه البرامج على نشر مستوى عال من المعاملة الديمقراطية للعاملين على جميع المستويات ، كما أنها تشجع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات . ويوجد العديد من المداخل التي تستخدم مع برامج تحسين مستوى جودة حياة العاملين بالمنظمات ، ولكن هناك هدفاً مشتركاً بينها وهو تعزيز الجانب الإنساني في المنظمة .

ويقوم أحد المداخل الشهيرة لتحسين جودة العمل على إعادة هيكلة الوظائف Work Restructuring - ويعني ذلك تغيير إجراءات أداء الوظائف لجعلها أكثر إثارة للعامل . وهناك أساليب عديدة تستخدم لهذا الغرض منها إثراء الوظائف ، وتوسيع مدى الأنشطة التي يؤديها العامل ، ونموذج خصائص الوظيفة الذي سبقت مناقشته في الفصل الرابع .

وينظر الآن إلى هذه المداخل على أنها أساليب تؤدي إلى تحسين مستوى جودة حياة العامل بالمنظمة.

وهناك مدخل آخر لتحسين مستوى جودة حياة العامل بالمنظمة وهو دوائر الجودة - أو مجموعات الجودة Quality Circles. ويقوم هذا المدخل على تكوين مجموعات صغيرة (حوالي 10 عاملين عادة) من المتبرعين الذين يعقدون اجتماعات دورية (أسبوعية في العادة)، لتحديد وحل المشاكل المرتبطة بجودة إنتاجهم وبالظروف التي يؤدون فيها وظائفهم. وقد يوجد في المنظمة العديد من مجموعات الجودة التي يعمل كل منها في نفس الوقت في المجال الذي يمتلك فيه خبرة جيدة. وحتى تساعد الإدارة مجموعات الجودة على أداء أعمالها بكفاءة فإنها عادة ما تدربهم على أساليب حل المشاكل. وقد وضعت شركات كبرى مثل: وستنجهاوز، وهولت بكارد، وإيستمان كوداك برامج مجموعات الجودة ضمن برامجها الخاصة بتحسين جودة بيئة العمل. وقد تعاملت هذه المجموعات مع مشاكل مثل كيفية تخفيض مستوى التخريب بالمنظمة، وكيفية تنمية بيئة عمل أكثر راحة وأمنًا، وكيفية تحسين مستوى جودة المنتجات. ولمجموعات الجودة تأثير جيد في إحداث التغيير السريع في جودة مكان العمل (تلك التحسينات التي قد تستمر مدة 18 شهرًا)، ولكنها أقل تأثيرًا في إحداث التأثير الدائم في هذا المجال.

### قضايا عالمية:

نمت دوائر الجودة في أمريكا في الخمسينات بواسطة إدوارد ديمينج، ولكنها قبلت بالرفض في أمريكا في ذلك الوقت ولكنها حظيت بالقبول في أمريكا بعد نجاحها في اليابان.

وكما قد تتخيل فإن هناك العديد من المزايا التي يمكن الحصول عليها نتيجة استخدام برامج دوائر الجودة ولو في الأجل القصير. ومن الممكن تقسيم هذه المزايا إلى ثلاثة مجموعات. ومن أهم المزايا المباشرة لهذه البرامج هو: تحسين مستوى الرضا الوظيفي، ومستوى الالتزام بأهداف المنظمة، وتخفيض معدل الدوران - أي معدلات ترك العاملين لوظائفهم. وثاني هذه المزايا هي زيادة الإنتاجية، وثالثها هي: زيادة مستوى تأثير المنظمة وهذه الميزة الأخيرة مرتبطة بالميزتين الأولى والثانية. وتتمثل هذه المزايا في زيادة مستوى الأرباح ومستوى تحقيق الأهداف. وهناك العديد من الشركات ومنها شركة فورد وجنرال إلكتريك، وشركة التليفون والتلغراف الأمريكية AT&T التي نشطت في استخدام برامج دوائر الجودة وحصلت منها على نتائج جيدة وفقًا لتقارير هذه الجودة.

ولا يمكن الحصول على هذه المزايا بطريقة أتوماتيكية - أي: بمجرد الأخذ بها- ذلك أن هناك نوعين من المشاكل الواجب تجنبها إذا كان لهذه البرامج أن تؤدي إلى تحقيق التغيير المستهدف. وأول متطلبات نجاح هذه البرامج هو: اشتراك الإدارة والعاملين في تصميم هذه البرامج. وإذا اعتقد أي من الجانبين أن البرنامج مجرد وسيلة للحصول على مزايا خاصة به فإن مصير البرنامج هو الفشل السريع. وثاني هذه المتطلبات: أن من الواجب تنفيذ الخطة التي وافق عليها جميع الأطراف بالكامل. ومن الواجب إدراك أنه من السهل جدًا نسيان برامج جودة حياة

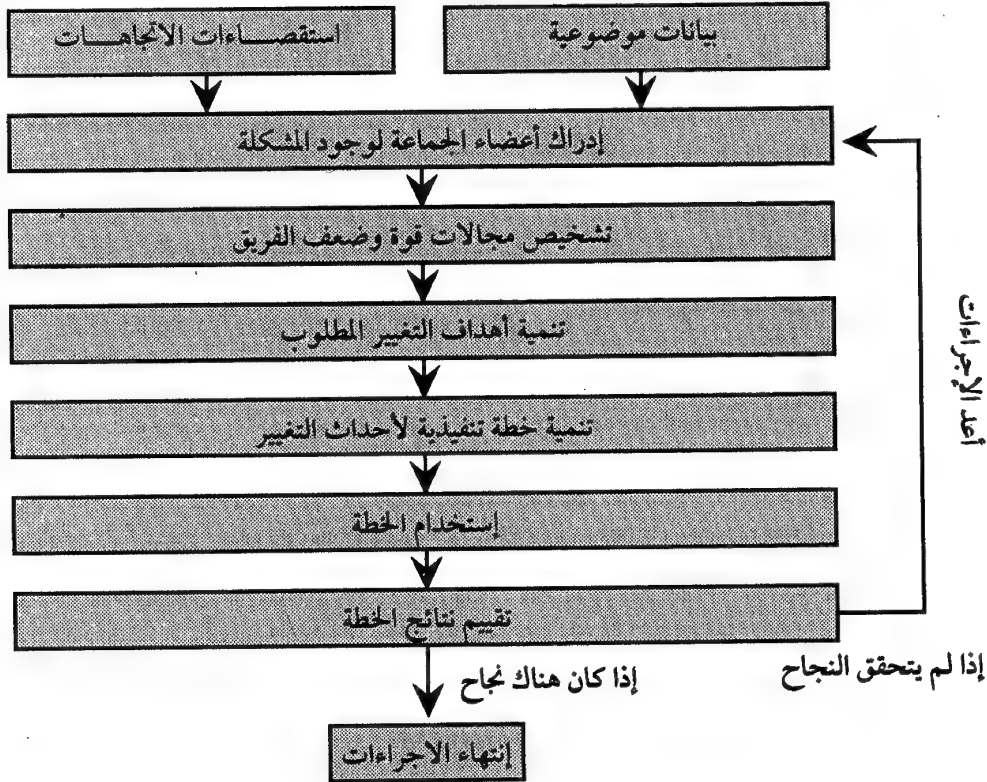
العمل بسبب السرعة والضغط المتزايدة لأنشطة العمل اليومية . ومن مسئولية جميع العاملين في المنظمة بدءاً بالإدارة العليا وإنهاء بالعاملين في أدنى مستوى بالمنظمة أن يتابعوا أداءهم للأدوار الخاصة بهم حتى تنجح تلك البرامج في تحقيق أهدافها .

### بناء فرق العمل المؤثرة : Team Building

تستخدم إجراءات ، ومنطق تدريب الحساسية المستخدم في تدريب فرق العمل في إجراءات بناء فرق العمل المؤثرة . ويحاول هذا المدخل جعل أعضاء فرق العمل يحددون كيفية أداء عملهم معاً ، وأن يرسموا خطة لتحسين طرق أدائهم لوظائفهم . وأخذاً في الاعتبار أهمية جهود مجموعات العمل في قيام المنظمة بعملها ، فإن تحسين أداء مجموعات العمل سيؤثر بطريقة غير مباشرة على المنظمة . وإذا افترضنا أن مجموعات العمل هي البناء الأساسي في إحدى المنظمات فإن التغيير التنظيمي ينبغي أن يوجه إلى جماعات العمل وليس إلى الأفراد .

ويبدأ بناء فرق العمل عندما يعترف أعضاء الفرق بأنهم يواجهون مشكلة . وعندما يقومون بجمع بيانات تمكنهم من فهمها . وربما يتعرف العاملون على المشاكل خلال برامج تدريب الحساسية أو نتيجة لاستخدام طرق موضوعية مثل : مراجعة أرقام الإنتاج ، واستقصاءات الاتجاهات . ويتم مناقشة هذه البيانات بعد جمعها بواسطة أعضاء فرق العمل لبناء اتفاق حول نواحي قوة وضعف تلك الفرق . وبناءً على هذا الاتفاق يتم عمل قائمة بالتغييرات المطلوبة ، وكذلك خطة لتنفيذ تلك التغييرات . وبكلمات أخرى فإنه يتم بناء خطة تنفيذية - ونعني بذلك استخدام مدخل عملي لحل المشاكل التي تم تشخيصها . ويتم تقييم عمل الخطة ومدى نجاحها لتحديد ما إذا كانت المشاكل التي سبق تشخيصها مازالت موجودة أم لا . فإذا كانت المشاكل قد حلت فإن الإجراءات تكون قد انتهت - وربما توقفت مقابلات الفريق . أما إذا كانت المشكلة مازالت موجودة فمن الواجب بدأ الإجراءات مرة أخرى - ويلخص الشكل (16 - 13) إجراءات عمل تلك الفرق .

وقد استخدمت فرق العمل بنجاح في مقاومة العديد من المشاكل التنظيمية . وحتى تنجح هذه الجهود فلا بد من مشاركة جميع أعضاء تلك الفرق في جمع المعلومات وفي وضع وتنفيذ خطط حل تلك المشاكل . وتعتبر المعلومات التي يتم الحصول عليها من أعضاء الفريق أساسية لتقييم برامج بناء تلك الفرق . ونظراً لأن مدخل بناء فرق العمل موجه لكيفية أداء العاملين لأنشطتهم فإنه من المتوقع ظهور مشاكل بين أعضاء فرق العمل قد تؤدي إلى إرباك تلك الفرق ، ولذلك فإن على الإدارة أن تحل تلك المشاكل بواسطة شخص من خارج الفريق . ومع تكرار ظهور وحل المشاكل بين أعضاء فرق العمل فإن من



شكل (16-13) الخطوات الأساسية لبناء فرق العمل

فرق العمل أسلوب شهير لأحداث التغيير التنظيمي وهي تتبع هذه الفرق الخطوات المسجلة هنا

واجب هؤلاء الأعضاء تعلم طرق حل مشاكلهم واستخدام تلك الحلول بطريقة فعالة. ولا يحدث هذا بالطبع خلال فترة قصيرة. وحتى يكون هذا الأسلوب فعالاً، فلا يجب التدريب عليه مرة واحدة بعيداً عن العمل خلال عدة أيام، بل يجب النظر إليه على أنه إجراءات تتبع أثناء أداء العمل قد يتطلب إتقانها عدة أشهر أو سنوات. وأخذاً في الاعتبار الآثار العظيمة لفرق العمل على أداء المنظمة، فإن جهود بناء فرق عمل فعالة تستوجب البذل (راجع الفصل السابع).

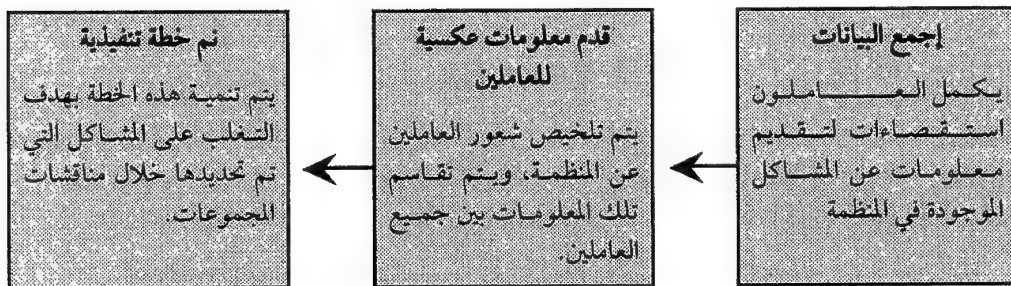
#### استقصاءات المعلومات المرتدة: Survey Feedback

#### أحداث التغيير عن طريق تقاسم المعلومات: Change by Sharing Information

حتى يكون التغيير التنظيمي فعالاً فلا بد أن يفهم العامل نواحي قوة وضعف المنظمة، وهذا هو المنطق الذي بنى عليه أسلوب تقاسم بيانات الاستقصاءات ويتبع هذا الأسلوب ثلاث خطوات ملخصة في الشكل (16-14).

وأول هذه الخطوات هي: جمع البيانات التي تساعد في تقديم معلومات عن القضايا التي يهتم بها العاملون مثل: المناخ التنظيمي، ونمط القيادة ومستوى الرضا الوظيفي. وقد يتم هذا عن طريق إجراء العديد من المقابلات المتعمقة مع العاملين، أو عن طريق الاستقصاءات المعدة جيداً أو عن طريقهما معاً. ونظراً لأنه من الواجب أن تكون هذه المعلومات غير متحيزة فمن المهم أن يتأكد العاملون أن البيانات التي سيقدمونها ستحاط بالسرية الكاملة. ولهذا السبب فإنه عادة ما يتم إسناد القيام بهذه الإجراءات إلى جهة خارجية.

وتتطلب الخطوة الثانية: تقديم تقرير للعاملين عن المعلومات التي تم جمعها خلال اجتماعات فرق العمل. وتتكون هذه المعلومات من ملخص لمتوسطات الدرجات التي تم حسابها من بحوث الاتجاهات بواسطة الاستقصاءات ويتم بعد ذلك رسم صورة عن شعور العاملين حول المنظمة، وقيادتها والعمل الذي تؤديه، والموضوعات المتصلة بذلك. ومن الواجب تركيز المناقشة على الأسباب التي أدت إلى أن تكون المتوسطات بهذا الشكل، وعلى المشاكل التي أظهرها تزويد العاملين بمعلومات عكسية.



شكل (14-16) تلخيص خطوات تزويد العاملين ببيانات مرتدة

يتبع أسلوب تزويد العاملين ببيانات عكسية لإحداث التطوير التنظيمي ثلاث خطوات لخصت في هذا الشكل وهي: تجميع البيانات، وإعطاء المعلومات العكسية للعاملين، ثم تنمية الخطة التنفيذية.

وتتضمن الخطوة الأخيرة تحليل المشاكل المتعلقة بالاتصالات، واتخاذ القرارات والإجراءات التنظيمية الأخرى المتعلقة بالتخطيط لمواجهتها. وتكون هذه المناقشات مفيدة جداً عندما يتم توثيقها بعناية، وعندما توضع خطة لتنفيذ ما جاء بها مع تحديد المسئول عن تنفيذها. ويعتبر تزويد العاملين بنتائج الاستقصاءات أسلوباً شائعاً في مجال التطوير التنظيمي. وليس هذا غريباً نظراً للمزايا التي يقدمها. فهو يسمح بجمع قدر كبيراً من البيانات في وقت قصير. وهو أيضاً أسلوب مرن يمكن تصميمه ليتوافق مع احتياجات المنظمات المختلفة التي تواجه مشاكل متنوعة. ومع ذلك فإن جودة الأسلوب مرتبطة بجودة

الاستقصاء المستخدم الذي يجب أن يقيس ما يهتم به العاملون. وبالطبع فإنه لكي يحقق هذا الأسلوب أقصى المزايا فلا بد من دعم الإدارة العليا له. كذلك فإن الخطط التي تم تنميتها خلال اجتماعات الجماعات الصغرى لابد أن تكون قابلة للتنفيذ بعد الحصول على موافقة المنظمة. وعندما يتم استيفاء هذه الشروط فإن أسلوب تزويد العاملين بالبيانات العكسية التي تم جمعها عن طريق الاستقصاءات يكون مفيداً جداً في إحداث التطوير التنظيمي.

والفكرة الأساسية التي يستند إليها هذا الأسلوب هي أن حصول العاملين على معلومات سيقودهم خلال إجراءات التغيير التنظيمي. ويعتبر الحصول على معلومات عما يقوم به المنافسون مصدراً آخر للحصول على معلومات ولفهم هذا المصدر الأخير بصورة أدق انظر المبحث الآتي المعنون : ما الذي تقوم به الشركات المعاصرة.

### الاتجاهات الحديثة: ما الذي تفعله الشركات المعاصرة،

#### الذكاء في المنافسة : تخطيط التغيير عن طريق معرفة ما يقوم به المنافسون.

يقوم 10% من الشركات الأمريكية فقط بالتعرف على ما يقوم به المنافسون، ومن الواجب أن يقوم باقي الشركات بذلك. وربما تساءلت عن ما المقصود بذلك؟ والإجابة هي أن على أغلب الشركات أن تقوم بجمع بيانات عن المنافسين لاستخدامها كأساس للتغيير التنظيمي. والمقصود بالذكاء في المنافسة هو محاولة الحصول على أدلة تؤكد لنا ما يقوم به المنافسون. ولكي تحافظ بعض الشركات الكبرى العاملة في صناعات سريعة التطور مثل جنرال إلكتريك، وموتورولا، وهولت بكارد و IBM و AT&T وإنتل على موقفها التنافسي فإنها تقوم بجمع معلومات عن منافسيها طوال الوقت. وقد ذكر جيرى كوستلي Gary Costley رئيس مجلس إدارة شركة كيلوجز Kelloggs السابق أن المدير الذي لا يقوم بذلك مدير ضعيف لأنه سلوك غير مسئول أن لا تفهم منافسيك.

وقبل أن تستغني عن جميع البيانات عن المنافسين لأنه عمل غير أخلاقي فمن الواجب أن نتذكر أننا لا نتحدث عن عمل أي شيء غير قانوني. وعلى العكس من ذلك فإن هذا الأسلوب يقوم على جمع بيانات جاهزة مثل تلك الموجودة في السجلات العامة - فالقانون يطلب من الشركات أن تفصح عن المعلومات الخاصة بتمويلها، والبضائع الموجودة بمخازنها، وتنفيذ متطلبات القوانين الأخرى. والوثائق المحتوية على تلك البيانات متاحة للجميع، كما أن العديد من المنافسين يتتبعون بهذه السجلات. ومن الممكن إحضار معلومات جيدة عن طريق إجراء مقابلات مع العاملين في الشركات المنافسة وقد تدهش من حجم المعلومات التي تحصل عليها من هؤلاء الثرثارين دون أي مجهود. وفي بعض الأحيان فإن كل ما تحتاجه للحصول على معلومات هو أن تكون لديك قدرة على الملاحظة. فعلى سبيل المثال فإن كستلي الذي أصبح فيما بعد رئيساً لشركة كيلوجز قام بالوقوف في الشارع العام ولاحظ شركة جنرال فودز Gen-eral Foods تقوم بإنزال إحدى الماكينات الخاصة بتشكيل السيريزالز وتقييمها في مصنعها المقابل



لمصنع شركته ، ثم استخدم هذه الملاحظة فيما بعد لإقناع رؤسائه بشراء تلك الآلة واستخدامها . ولا يعرف معظم الشركات ماذا يفعلون بالبيانات التي يحصلون عليها عن منافسيهم إذ عثروا عليها صدفة ، ولكن كثيراً من الشركات الأكثر تطوراً استطاعوا أن يتفهموا بها . فعلى سبيل المثال فإن شركة موتورولا أرسلت في منتصف الثمانينات بعض العاملين إلى اليابان للحصول على معلومات عن موازنات الشركات التي تنافسها في سوق الإليكترونات الأوربية . وبعد أن اكتشفت أن الشركات اليابانية تخطط لبيع أشباه الموصلات بأوروبا ، قامت فوراً بدعم أنشطتها في هذا المجال عن طريق عمل اتحادات إستراتيجية مع الشركات الأخرى . وبالتالي فإن تأثير دخول اليابانيين السوق الأوربية على الشركة كان أقل منه عليها لو لم تنتبه إلى ذلك ، وتعتقد تحالفات مع الشركات الأخرى .

وقد ساعدت المعلومات التي تحصل عليها الشركات عن منافسيها شركة أدولف كورز Adolph Coors على تجنب الفشل في سوق مبردات الخمر . فقد أرسلت الشركة فريقاً لدراسة ما تقوم به شركة جالو Gallo المنافسة لها بالضبط . وقد علم الفريق أن شركة جالو تنتج بتكلفة منخفضة جداً ، لأنها تمتلك مزارع العنب الخاصة بها . وإدراكاً من شركة كورز أنها لن تستطيع منافسة جالو- فقد تخلت عن خططها الخاصة بذلك .

واعترافاً من الشركات بتأثير المعلومات التي قد يحصل عليها المتخبرون بقليل من الجهد فإن بعض الشركات الحريصة تحاول التأكد من أنها ليست هدفاً سهلاً لمنافسيها الذين قد يحاولون التجسس عليها . وقد تقوم هذه الشركات في بعض الأحيان باستئجار بعض من يتجسس عليها . فإذا استطاع هؤلاء أن يجمعوا معلومات هامة عنها ، فإنها تقوم بسد الثغرة التي حصلوا منها على المعلومات قبل أن ينزل بها الضرر وبالطبع فإننا لا نتكلم عن المعلومات التي يجب الإفصاح عنها قانوناً ، بل تلك التي يتم الإفصاح عنها دون سبب جيد .

فعلى سبيل المثال فإن بعض الشركات تقدم معلومات كثيرة عن النماذج التي يجب عليها استيفاء بياناتها . كما أن بعض كبار المديرين يكشفون كثيراً من المعلومات في أحاديثهم التي يلقونها وفي المؤتمرات الصحفية التي يعقدونها دون انتباه إلى أن هذه المعلومات قد تفيد منافسيهم . ولذلك فإنه ليس غريباً أن الشركات المتطورة في هذا المجال تقوم بجمع المعلومات عن منافسيها وتعمل في نفس الوقت على التأكد من أنها ليست هدفاً سهلاً . وينصحك الخبراء بأن تكون حريصاً ، وأن تفترض أن منافسك أفضل منك في جمع المعلومات والاستفادة منها .

ولا يوجد أدنى مجال للشك في أن جمع المعلومات عن المنافسين قد أصبح مصدراً هاماً من مصادر الربح للكثير من الشركات . وقد ادعى روبرت فلاين Robert Flynn رئيس وحدة نيوتراسويت Nutrasweet بشركة مونسانتو Monsanto أن التفوق في جمع المعلومات عن المنافسين قد ساعد شركته على الحصول على ما يقرب من \$50 مليون (في صورة دخل إضافي حصلت عليه الشركة ، ودخل لم تخسره الشركة للمنافسين) . وتدعم هذه المبالغ قضية أنه ليس من السهل على الشركات أن لا تهتم بجمع المعلومات عن منافسيها كجزء من خططها الإستراتيجية للتغيير .

## قضايا هامة في مجال التطوير التنظيمي؛

### Critical Issues in Organizational Development

لن تكتمل مناقشة التطوير التنظيمي دون الإجابة على سؤالين هامين هما : هل تحقق هذه الأساليب أهدافها؟ وهل هي أساليب أخلاقية ؟

### هل تحقق أساليب التطوير التنظيمي أهدافها؟

وصفنا حتى الآن بعض أساليب التطوير الخاصة بتحسين أساليب العمل في المنظمات وتحتاج هذه الأساليب قدرًا كبيرًا من الوقت والمال والجهد. وعلى ذلك فإنه من المناسب أن نسأل عن ما إذا كانت هذه البرامج تستحق هذه الاستثمارات؟ وبلغة أخرى، هل تحقق هذه البرامج أهدافها؟ وأخذًا في الاعتبار شهرة برامج التطوير التنظيمي فإن هذا السؤال مهم جدا، كما أن معظم الدراسات تشير إلى أن هذه البرامج مفيدة خاصة في مجالات تحسين أداء المنظمات. ونضيف الآن إلى ما سبق أن أي نتائج خاصة بتأثير برامج التطوير التنظيمي ينبغي أن توصف بالكفاءة في عدد من المجالات وهي :

- 1- تميل برامج التطوير التنظيمي إلى أن تكون أكثر تأثيرًا إذا طبقت على عمالة عادية بالمقارنة بتطبيقها على الإخصائيين وحملة المؤهلات العليا.
- 2- يمكن تحسين عائد تلك البرامج عن طريق استخدام عدد من الأساليب معًا (أربع أو أكثر) بدلاً من استخدام أسلوب واحد فقط.
- 3- أخيراً: فإن تأثير تلك الأساليب يعتمد على درجة دعم الإدارة العليا لها. فكلما زاد دعم الإدارة العليا؛ كلما زاد النجاح المتوقع لها.

وعلى الرغم من أهمية تقييم آثار برامج التطوير التنظيمي فإن عددًا كبيرًا منها لم يتم تقييمها. وبدون شك فإن هناك أسبابًا عديدة لذلك. ولكن أهم الأسباب هو صعوبة تقييم التغيير. ونظرًا لأن العديد من العوامل ممكن أن يؤدي إلى اختلاف سلوك العاملين، ولصعوبة قياس سلوكهم فإن الكثير من خبراء التطوير التنظيمي يتجنبون قياس التغيير بالمرّة. وبالمثل فإن الضغوط السياسية لتبرير الحاجة إلى برامج التطوير التنظيمي لا تشجع بعض إخصائي تلك البرامج على القيام بتقييم تأثيرها بأمانة ودقة. وفوق كل ذلك فإن القيام بقياس آثارها يعرضك لمخاطر البرهنة العلمية على أنك خسرت كل جهدك ومالك.

### قضايا عالية :

يعتمد تأثير أساليب التطوير التنظيمي جزئيًا على ما إذا كانت القيم التي يبنى عليها الأسلوب

تتناسب مع القيم الثقافية السائدة في المنظمة التي يتم استخدام الأسلوب فيها. فعلى سبيل المثال فإن الثقافة الشائعة في دولة بروناي Brunei الموجودة بجنوب شرق آسيا لا تسمح بمواجهة المشاكل صراحة. ونتيجة لذلك فإن أسلوباً مثل المعلومات المرتدة المستبقة من الاستقصاءات محكوم عليها بالفشل.

ومع ذلك فقد نستنتج أنه بالرغم من تلك المحددات فإن نتائج التطوير التنظيمي قد أظهرت قدرة كبيرة على إفادة المنظمات والأفراد الذين يستخدمونها.

### هل برامج التطوير التنظيمي غير أخلاقية بطبيعتها؟ مناظرة.

يستخدم التطوير التنظيمي أساليب علمية قوية كتلك المستخدمة في العلوم الاجتماعية بهدف تغيير الاتجاهات والسلوك. ومن وجهة نظر المدير الذي يستخدم تلك الأساليب لتحقيق أهداف معينة فإن هذه الأساليب معروفة بتأثيرها النافع. أما من وجهة نظر العامل الذي يتأثر بتلك الأساليب فإنه يوجد عدد من القضايا الأخلاقية (شكل 15-16).

### أنت مستشار للسلوك التنظيمي؛

تفكر شركتك في الاندماج مع شركة منافسة، وقد سبب هذا اضطراباً كبيراً في الشركة لخوف العاملين على وظائفهم. ونظراً لأن العاملين بدءوا البحث عن أعمال جديدة، فقد تباطأ أداؤهم لواجبات ووظائفهم بالشركة. وفي نفس الوقت فإن هناك عجزاً كبيراً في الإنتاج.

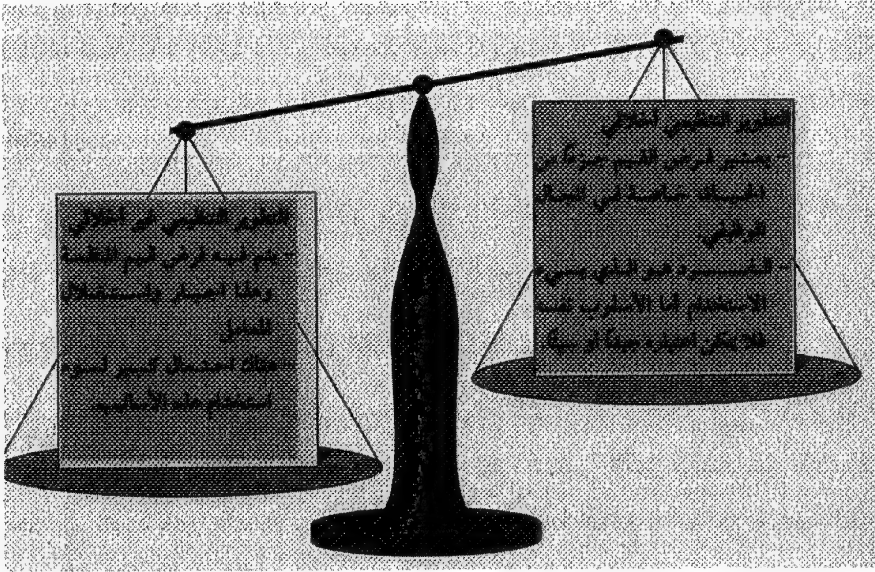
1- هل لخوف العاملين معنى؟ لم ولم لا؟

2- صف كيف يمكنك المساعدة في تخفيض ذلك الخوف وإعادة الحياة في المنظمة إلى وضعها العادي. ما توقعاتك لتأثير الخطوات التي ستتخذها؟

3- ما أسلوب التطوير التنظيمي الذي يمكنك استخدامه في حالة حدوث الاندماج لتسهيل التحول من وضع إلى آخر.

وقد كان ومازال هنا جدل حول ما إذا كانت أساليب التطوير التنظيمي تفرض قيم المنظمة على العامل دون أي اكتراث باتجاهاته أم لا. فالتطوير التنظيمي يحدث من جانب واحد، ويتم فيه فرض قيم المنظمة التي تتصف بالقوة على العامل الذي يتصف بالضعف بالمقارنة بالمنظمة. وهناك قضية ذات صلة بذلك وهي أن هذه الأساليب لا تعطي العامل حرية الاختيار. ولذلك فقد توصف بالاستغلال. فعندما يخبر العامل بأن عليه أن يقوم بما يؤمر به وإلا! فلا مجال أمامه للاختيار، وليس أمامه سوى قبول الاستغلال، وهذا شيء مهيئ.

وهناك قضية وهي أن عدم تكافؤ قوى المنظمة والعاملين فيها قد يؤدي إلى سوء فهم الأهداف الحقيقية للتطوير التنظيمي. فعلى سبيل المثال، تخيل أن أسلوب الإدارة بالأهداف قد قدم للعاملين على أنه وسيلة لتحقيق مزيد من المشاركة بينما هو في الحقيقة أداة لتحميل



شكل (16-15) مدى أخلاقية أساليب التطوير التنظيمي: تلخيص وجهات النظر في هذه القضية يدعي البعض أن التطوير التنظيمي يتضمن إجراءات غير أخلاقية، ويدعي الآخرون عكس ذلك. ولخص هذا الشكل ادعاءات كلا الطرفين

العامل مسئولية أذائه الضعيف وعقابه على ذلك. ورغم أن مثل هذا الخداع قد لا يحدث ولكن احتمال سوء الاستخدام قائم، كما أنه قد يظهر لنا فيما بعد أن أثر الإغراءات كان كبيراً جداً رغم أنها لم تكن موجودة في الأصل.

وبالرغم من هذه الأمور فإن العديد من المتخصصين في هذا المجال لا يوافقون على أن التطوير التنظيمي غير أخلاقي بطبيعته، لأن مثل هذا الادعاء قد يؤدي إلى القول: بأن الممارسات الإدارية غير أخلاقية. وفوق كل ذلك فإن قبول العمل لدى منظمة معينة يتطلب منه أن يلتزم بقيم المنظمة وبالقيم العامة للمجتمع ككل. ولن يملك هذا الشخص إلا أن يقبل الظروف التي تفرض عليه قيم الآخرين. ولا يعني ذلك أن نقول: إن للمنظمات أن تفرض على العاملين القيم التي يظهر بوضوح أنها غير أخلاقية من أجل تحقيق الأرباح (مثل: سرقة العملاء). وبالتأكيد فإنه نظراً لاحتمال سوء استخدام القوة من قبل المنظمات (كما هو في مثال الإدارة بالأهداف السابق)؛ فإن على المنظمات الالتزام بالابتعاد عن ذلك.

ورغم أن سوء استخدام المنظمات لسلطاتها أمر شائع، فإن أساليب التطوير التنظيمي ليست هي المتهمة. فأساليب التطوير التنظيمي في ذلك مثل أي أداة - حتى البندقية! - لا يمكن أن تكون بالضرورة جيدة أو سيئة. وبدلاً من ذلك فإن الاستخدام الجيد أو السيئ يتوقف على مستخدم الآلة. وعلى ذلك فإن الاستخدام الأخلاقي لأساليب التطوير التنظيمي يتطلب وجود إشراف جيد على استخدامها للتأكد مما إذا

كانت المنظمات تهتم بالممارسات الأخلاقية. وتنمو معايير السلوك الأخلاقي في المنظمة بمقدار التزام الإدارة العليا بها وبمحاولاتها الجادة لفرضها على العاملين. وعندما تتوفر في إحدى المنظمات ثقافة أخلاقية قوية فإنه من غير المتوقع أن يفكر إخصائيو التطوير التنظيمي في سوء استخدام قوة المنظمة في الإضرار بالعاملين. وقد وضحت الآن حاجة المنظمات لتنمية هذا النوع من الثقافة كطريقة لحصولها على التفوق الأخلاقي في مجتمعاتها.

### قضايا أخلاقية:

بعد أن عرضنا وجهات النظر السابقة، فما موقفك بالنسبة إلى قضية أخلاقيات التطوير التنظيمي؟ هل هي أساليب أخلاقية بصفة عامة؟ إذا كانت الإجابة لا، كيف يمكن النظر إليها على أنها أخلاقية.

## ملخص الفصل السادس عشر

- (1) وصف إجراءات التغيير الشائعة في المنظمات: التغيير التنظيمي شائع في المنظمات، كما أنه يتزايد بسرعة شديدة. وبصفة عامة فإن معظم المنظمات تتغير بصورة أو بأخرى حتى تتمكن من البقاء حية. أما المنظمات التي تفشل في تبني التغيير فإن مصيرها إلى الزوال لامحالة. ولا يقتصر الميل إلى التغيير التنظيمي على المنظمات الأمريكية، بل إنه يحدث بسرعة في المنظمات الموجودة في كل دول العالم.
  - (2) فهم ما يحدث أثناء التغيير التنظيمي، والقوى المسؤولة عن التغيير الذي لم يخطط له: تتضمن إجراءات التغيير التنظيمي مزيجاً من تغيير الهيكل التنظيمي والتقنية والعاملين. ويحدث التغيير غير المخطط له في المنظمات نظراً لتغير العوامل الديمغرافية للعاملين، ولوجود فجوات في الأداء، وفي القوانين الحكومية والمنافسة الاقتصادية العالمية، والتطور في مجال التكنولوجيا.
  - (3) وصف التخطيط الاستراتيجي، وشرح أنواع التغيير الاستراتيجي الذي تحدثه المنظمات: التخطيط الاستراتيجي عبارة عن إجراءات تكوين وتنفيذ وتقييم القرارات التي تمكن المنظمة من تحقيق
- أهدافها، وعادة فإن الخطة الإستراتيجية توضع لتغيير منتجات المنظمة وخدماتها أو هيكلها التنظيمي.
  - (4) وصف الخطوات العشر التي تتبع أثناء القيام بالتخطيط الاستراتيجي تتضمن اجراءات التخطيط الإستراتيجي عشر خطوات هي:
    - (1) تحديد الأهداف. (2) تحديد مجال عمل الشركة. (3) تقييم الموارد الداخلية. (4) تحديد الأهداف الخارجية. (5) تحليل الترتيبات الداخلية. (6) تحليل المزايا التنافسية. (7) تنمية إستراتيجية منافسة. (8) تحقيق الاتصال مع من لهم مصالح في وجود الشركة. (9) تنفيذ الإستراتيجية. (10) تقييم نتائج الخطة.
  - (5) شرح أسباب رفض العاملين للتغيير التنظيمي، وكيفية التغلب على هذا الرفض: يرفض الناس بصفة عامة التغيير بسبب عوامل فردية (عدم وجود الأمن الاقتصادي، الخوف من المجهول مثلاً) وعوامل تنظيمية مثل استقرار مجموعات العمل وتهديد توازن القوى الحالي، ويمكن التغلب على رفض التغيير بعدد من الطرق منها التدخل لتشكيل التحركات السياسية بالمنظمة، وثقيف قوة العمل بخصوص تأثير التغيير، وإشراك

مقابلات مجموعات الجودة)، وعن طريق إعادة تنظيم الوظائف نفسها. وفي النهاية فإن الإدارة بالأهداف تركز على محاولة المديرين ومرءوسيهم العمل معاً لتحديد الأهداف الهامة للمنظمة وتنمية خطة لتحقيق هذه الأهداف. والمنطق الذي تقوم عليه هذه الأساليب أنها يمكن أن تؤدي إلى تحسين أداء المنظمات لوظائفها عن طريق مشاركة العاملين لتحديد وحل المشاكل التنظيمية.

(7) مناقشة الجدل الدائر حول مدى أخلاقية التطوير التنظيمي:

يرى البعض أن التطوير التنظيمي غير أخلاقي لأنه قد يُستخدم في أغراض غير أخلاقية. بينما يرى الآخرون أن التطوير التنظيمي مجرد آلة، وأن الناس قد يسيئون استخدامه.

العاملين في جهود التغيير، وتحفيز السلوك المرغوب فيه، وتكوين المنظمات القابلة للتعلم باستمرار.

(6) تحديد ووصف أساليب التطوير التنظيمي الرئيسية المتخذة حالياً:

يستخدم أسلوب المعلومات المرتدة المستنبطة من استقصاءات العاملين، وأسلوب المقابلات الشخصية أو كلاهما معاً كأساس لتحديد المشاكل التنظيمية التي يمكن دراستها فيما بعد في اجتماعات التخطيط. ويتضمن بناء فرق العمال استخدام جماعات العمل لتشخيص وتنمية خطط علمية لحل المشاكل التي يواجهونها في مجال عملهم كوحدة عمل. أما برامج جودة بيئة العمل فإنها تحاول جعل مكان العمل أكثر إنسانية عن طريق إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المؤثرة عليهم (مثلاً استخدام

### أسئلة للمناقشة:

- (1) بعض التغيير التنظيمي غير مخطط، ويتج بعضه عن التخطيط الاستراتيجي. اعط أمثلة لكلا النوعين، ثم اشرح تطبيقات النوعين في مجالات عمل المنظمات.
- (2) افترض أنك تواجه صعوبات في إدارة مجموعة صغيرة من العاملين الذين يعملون بمكتب يبعد عن المركز الرئيسي 1000 ميل. ما التغيير الذي يمكن إحداثه في الهيكل والتقنية والعاملين حتى يمكنك الإشراف عليهم بطريقة فعالة؟
- (3) ما الظروف التي تجعل العاملين أكثر قبولاً للتغيير التنظيمي؟ اشرح إجابتك ثم اعط مثلاً لذلك.
- (4) افترض أنك رئيس إحدى الشركات الكبرى المُقَدِّمة على إعادة هيكلة طموحه تتضمن تغييرات كثيرة في مسؤوليات وظائف معظم العاملين. اشرح أسباب رفض العاملين المحتمل لمثل هذا التغيير وكيفية التغلب عليه.
- (5) بصفة عامة، ما تأثير التطوير التنظيمي على تحسين أداء المنظمة؟ ما العوامل التي تجعل هذا الأسلوب مفيداً وتلك التي تجعله غير مفيد؟
- (6) أيد أو عارض العبارة الآتية: التطوير التنظيمي غير أخلاقي بطبيعته وينبغي عدم استخدامه.

### تطبيقات الفصل السادس عشر:

#### حالة عملية:

#### أصبح زيلز جوهرة في سلسلة Zales Becomes a Gem of a Chain

لروبرت داينكولا Robert Dinicola تاريخ في قلب الأوضاع رأساً على عقب في متاجر السلسلة التي تولي إدارتها. ولذلك فلم يكن مستغرباً أن يثير توليه رئاسة زيلز كوربوريشن- التي يوجد مركزها الرئيسي في مدينة إرفنج Irving ولاية تكساس والتي تعمل تحت اسم زيلز، جوردنز، أند بيلي، بانكس

آند بدل - في إبريل 1994 الكثير من التساؤلات. وعندما اختار مجلس إدارة زيلر روبرت داينكولا لرئاسة مجلس إدارة الشركة فإنه لم يكن يبحث عن رجل ذو خبرة في تجارة المجوهرات لأن لديهم تلك الخبرة ممثلة في مديرها العام لاري بولاك Larry Pollack. انهم كانوا يبحثون عن شخص يستطيع أن يعيد للشركة شهرتها المفقودة، وأرباحها التي تمتعت بها فترة طويلة قبل أن تواجه المشاكل المالية التي أدت إلى طلبها الحماية القانونية وتوقها عن العمل ثمانية عشر شهراً بدءاً من عام 1992.

ولم يضع داينكولا وقتاً في توضيح أنه قادر على مواجهة التحدي. وقد بدأ في العمل لتحقيق المطلوب فور حصوله على مكتبة بالشركة وذلك بطلبه وضع خطط للتخفيضات التي ستجريها الشركة في يوم ذكرى الجنود الذين قتلوا في الميدان Memorial Day. وقد استطاع كبار المديرين بالشركة إخفاء دهشتهم من ذلك الطلب الساذج لرئيس مجلس الإدارة الجديد الذي أظهر أنه لا تعرف طبيعة نشاط الشركة. فالمجوهرات تشتري في المناسبات الخاصة ولا علاقة لها بأساليب الترويج مثل تخفيض الأسعار في رأيهم. وفي المناسبة المذكورة عام 1994م بقيت أبواب متاجر زيلز مفتوحة لساعات متأخرة لتستطيع الاستجابة لطلبات الكثير من العملاء الذين أغرتهم الأسعار المنخفضة.

وقد قام داينكولا بناءً على خبرته بتعديل طريقة أداء زيلز لأنشطتها. فقد قام بتحديد أكثر من 100 نوع من المنتجات التي تباعها الشركة مثل الأساور والعصابات التي ترتدي في المناسبات السنوية... إلخ، ثم قام بشرائها بكميات كبيرة وروجها بكثافة عن طريق إعلانات الراديو والتلفزيون. وبعد عدة أشهر ارتفعت مبيعات تلك الأنواع من 30% إلى 40% من إجمالي المبيعات. وقد أصبحت إعلانات الشركة عن الأسعار المنخفضة للأنواع الشهيرة من المنتجات جزءاً من إستراتيجية العمل بالشركة.

وفي تحول آخر قام داينكولا برسم صورة للشركة لدى العملاء على أنها الشركة الرائدة في مجال تقديم سلع للعملاء ذات قيمة أكثر من قيمة النقود التي دفعوها ثمناً لها. وقد قام نتيجة لذلك بالتوقف عن إضافة هامش الربح العالي (60%) الذي اعتادت الشركة إضافته، واستبدله ببيع كمية كبيرة بهامش منخفض. فعلى سبيل المثال فإنه بدلاً من بيع الأسورة بسعر \$1295 دولار قامت الشركة بتسعيها بمبلغ \$ 799 فقط. وقد ترتب على ذلك أنه بدلاً من بيع 300 وحدة فقط فإنها باعت عشرة أمثال ذلك الرقم أو 3000 وحدة. كذلك قام داينكولا بتجديد جميع متاجر الشركة وتنمية مخزونها، والاعلان عن مبيعاتها في وسائل الإعلان القومية (مع إجراء تعديلات محدودة عليها لتناسب الأقاليم المختلفة)، متبعاً في ذلك طريقة مشابهة لطريقة ماكдонаلدز.

ومن وجهة نظر داينكولا فإن هذا مجرد بداية تغييرات كثيرة ستراها الشركة. فلهذه العديد من الأفكار مثل: إضافة 250 متجراً للمتاجر التي تملكها الشركة حالياً -1100- بهدف زيادة تغطية الشركة للسوق الأمريكي. وقد حققت الشركة نجاحاً آخر عام 1995 عندما نجحت حملتها في بيع سلعها عن طريق البريد. ويفكر داينكولا جيداً في استخدام نظام التسوق من المنزل وباستخدام موقع الشركة على الإنترنت. وهو يعتقد أنه إذا كانت هناك فرصة لبيع المجوهرات، فإن هناك فرصة كبيرة لأن يكون البائع هو زيلز.

ولاشك في أن داينكولا قد جعل زيلز سلسلة لبيع المجوهرات مختلفة بالكامل عن تلك السلسلة عندما تولى قيادتها. كما أنها قد أصبحت أكثر أرباحاً من ذي قبل. ففي عام 1998 حققت الشركة نسبة أرباح رائعة على نشاطها (26%). ومع نسب أرباح عالية مثل تلك النسبة فإنه يبدو أن داينكولا رجل مبارك.

**أسئلة:**

- (1) ما القوى المشجعة على التغيير المخطط وغير المخطط في شركة زيلز؟
- (2) ما خطة داينكولا الإستراتيجية لشركة زيلز؟
- (3) ما العوامل المشجعة على رفض التغيير في الشركة، وكيف يمكن التغلب عليها؟
- (4) ما الذي يمكن أن يقوم به داينكولا وباقي المديرين للتأكد من أن زيلز ستبقى شركة رئيسية لتجارة المجوهرات بالتجزئة؟

**تدريب سلوكي:****تنمية خطة إستراتيجية**

تنمية خطة إستراتيجية ليست عملاً سهلاً. وفي الحقيقة فإن تنمية خطة صحيحة يتطلب قدراً كبيراً من البيانات- وقدراً أكبر من التدريب. ويساعدك هذا التدريب على التعرف على التحديات التي تواجه من يقوم بذلك العمل.

**توجيهات:**

- 1- افترض أنك رئيس شركة صغيرة تقوم بتنمية برامج الكمبيوتر وقد قامت شركتك خلال فترة طويلة ببيع برامج حسنت أداء نظم التشغيل في معظم أجهزة الكمبيوتر. وفجأة واجهتك مشكلة صعبة وهي تغيير شركة ميكروسوفت برنامج التشغيل لديها، ولم تعد منتجاتك بالتالي تخدم أي غرض.
- 2- ثم خطة إستراتيجية تساعد شركتك على البقاء نشطة في السوق باستخدام الخطوط العشر الموجودة بالشكل (8 - 16) ضع أي فروض تشعر أنك بحاجة لها لتنمية الخطة الإستراتيجية، ولكن ضع هذه الفروض خلال إجراءات وضعك للخطة.

**أسئلة:**

- (1) هل كانت تنمية الخطة الإستراتيجية عملاً سهلاً أم صعباً؟ ما الإجراءات التي يمكن أن تسهل عمل الخطة أو تجعله أكثر تأثيراً؟
- (2) فيما اعتقاداتك ما الخطوات الأسهل عند التنفيذ؟ ما الخطوة الأكثر تحدياً للقائمين بالتخطيط؟
- (3) هل أنت بحاجة إلى معلومات عن منافسيك أثناء تنفيذ الخطة؟ إذا كانت الإجابة نعم؛ فما هي تلك المعلومات؟
- (4) ما التحديات الخاصة التي سيواجهها العاملون بشركتك عند تنفيذ الخطة- إذا كنت تعتقد وجود تحديات؟ وكيف يمكنك التغلب عليها؟

**تدريب جماعي:****التعرف على عوائق التغيير - وتذليلها**

يعتبر التعرف على عوائق التغيير التنظيمي أهم خطوة ينبغي القيام بها عند محاولة التعرف على واقع التغيير التنظيمي. وبعد تحديد هذه الموانع يصبح بالإمكان التفكير في طرق التغلب عليها. ويساعدك هذا التدريب على التفكير في هذا المجال خلال عملك مع الجماعة.

**إرشادات:**

- (1) قسم الفصل إلى مجموعات مكونة من 6 طلاب ، واطلب من كل مجموعة أن تجلس في شكل دائرة.
- (2) أعلى كل مجموعة أن تجيب على الأسئلة الموجودة في نهاية التدريب:



- الحالة (أ) : يتم الآن إنشاء نظام بريد إلكتروني متطور في إحدى الجامعات. وسيتم إحلال هذا النظام محل التوجيهات التي ترسل كتابة.
- الحالة (ب) : سيحال قريباً جداً إلى التقاعد أحد العاملين المشهورين الذي قضوا وقتاً طويلاً في العمل مع الشركة. وسيتم إحلال آخر من خارج الشركة محله.
- (3) ناقش ثلاثة عوائق للتغيير موجودة في كل حالة من الحالتين السابقتين.
- (4) حدد كيف يمكن التغلب على كل مانع من تلك الموانع.
- (5) ينبغي أن يقوم أحد أفراد كل مجموعة بتسجيل الإجابات وعرضها على جميع طلاب الفصل لمناقشتها.

### أسئلة للمناقشة :

- (1) هل كانت موانع التغيير متشابهة بالنسبة للحالتين أم أنها كانت مختلفة؟
- (2) هل كانت طرق التغلب على عوائق التغيير متشابهة أم مختلفة بالنسبة لكل حالة من الحالتين؟
- (3) ما تأثير طبيعة الظروف التي نواجهها على موانع التغيير، وعلى سهولة إجراءات التغلب على تلك الموانع؟

## مصطلحات الفصل السادس عشر

والاعتماد على الموردين للحصول على تلك الأجزاء.

إستراتيجية زيادة نصيب المنظمة من السوق - Market Share Increasing Strategies : محاولات الشركة المنظمة لزيادة نصيبها من السوق الحالي وذلك عن طريق زيادة عدد المنتجات وتكوين فروع مشتركة مع الشركات الأخرى التي لها وجود كبير في السوق المستهدف.

إستراتيجيات زيادة الربح - Profit Increasing Strategies : محاولات للحصول على مزيد من الربح من الأنشطة الحالية عن طريق تدريب العاملين ورجال البيع.

إستراتيجيات تركيز السوق - Market Concentration Strategies : تكتيكات للانسحاب من الأسواق التي ليس للشركة فيها ظهوراً قوياً مع تركيز موارد الشركة في الأسواق التي ينتظر أن تحقق فيها الشركة نجاحاً قوياً.

إستراتيجيات الالتفاف - Turnaround Strategies : محاولات للتغلب على انخفاض حجم المبيعات عن طريق خطوط المنتجات الجديدة أو عن طريق إعادة الهيكلة الجذرية للشركة.

إستراتيجيات الخروج من النشاط - Exit Strategies : انسحاب الشركة من السوق عن طريق تحويل ممتلكاتها إلى نقدية سائلة.

التغيير التنظيمي - Organizational Change : تعديل مخطط أو غير مخطط في هيكل المنظمة أو في التقنية التي تستخدمها أو العمالة التي توظفها.

المستوى الأول من التغيير - First Order Change : هو التغيير المستمر بطبيعته والذي لا يتضمن تحولاً جوهرياً في كيفية أداء المنظمة لأعمالها.

المستوى الثاني من التغيير - Second Order Change : تغيير جوهري يتضمن تحولاً جذرياً في العديد من المستويات التنظيمية وفي خصائص المنظمة.

إدارة اليوم الأخير - Doomday Management : وهو عبارة عن إدخال التغيير المقترح عن طريق إشعار العاملين بأن هناك كارثة في الطريق.

التخطيط الإستراتيجي - Strategic Planning : إجراءات تكوين وتنفيذ وتقييم الخطط التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

تصغير أحجام المنظمة - Downsizing : إجراءات منتظمة لتخفيض عدد العاملين المطلوبين لتنفيذ الوظائف التي تؤديها المنظمة وهي تساوي تغيير الحجم الصحيح (Rightsizing).

الاعتماد على المصادر الخارجية - Outsourcing : وهي إجراءات الاستغناء عن بعض أجزاء المنظمة التي تنتج الأشياء الغير أساسية من منتجات المنظمة

العمل أكثر إنسانية بوسائل مثل: تحسين مستوى الديمقراطية ومشاركة العاملين في صنع القرار.

إعادة هيكلة العمل **Work Restructuring** : عبارة عن تغيير إجراءات أداء الوظائف لجعلها أكثر إثارة للعامل.

مجموعات الجودة (داوثر الجودة) **Quality Circles** : مدخل لتحسين جودة مكان العمل يقوم على تكوين مجموعات صغيرة من المتبرعين ليتقابلوا بطريقة منتظمة بهدف التعرف على مشاكل العمل وحلها.

بناء فرق العمل **Team Building** : أسلوب من أساليب التطوير التنظيمي يناقش فيه العاملون المشاكل المرتبطة بأداء أعمالهم كجماعات وتحديد المشاكل الهامة ووضع خطط لحلها وتنفيذ تلك الخطط.

الحصول على معلومات عن طريق الاستقصاءات **Feedback Survey** : أحد أساليب التطوير التنظيمي يستخدم فيها الاستقصاءات والمقابلات الشخصية للحصول على معلومات عن القضايا التي تهم المنظمة، ويتم تقاسم هذه المعلومات مع العاملين واتخاذها كأساس لتخطيط التغيير التنظيمي.

جمع المعلومات عن المنافسين **Competitive Intelligence** : جمع المعلومات عن المنافسين لاستخدامها كأساس للتغيير التنظيمي.

المستفيدون من الشركة **Stakeholders** : أي فرد أو جماعة تستفيد من وجود المنظمة.

رفض التغيير **Resistance to Change** : ميل العاملين لرفض التغيير التنظيمي لخوفهم من المجهول أو المصاعب التنظيمية.

الاستقرار الهيكلي **Structural Inertia** : القوة التنظيمية التي تشجع العاملين على أداء وظائفهم بطرق معينة (مثل: التدريب ونظم الأجور) وبذلك تشجعهم على رفض التغيير.

المنظمات التي تشجع التعليم المستمر **Learning Organizations** : هي المنظمات التي تنجح في الحصول على المعلومات وتطبيقها بطريقة تساعد على تبني التغيير.

التطوير التنظيمي **Organizational Development** : مجموعة أساليب تستخدم في العلوم الاجتماعية لتخطيط التغيير التنظيمي بهدف تحسين تنمية العاملين وزيادة كفاءة المنظمة.

الإدارة بالأهداف **Management by Objectives** : أسلوب يقوم خلاله المديرون ومرءوسيههم بوضع الأهداف التنظيمية وطرق تحقيقها.

جودة حياة العمل **Quality of Work Life** : أسلوب من أساليب التطوير التنظيمي مصمم لتحسين النداء في المنظمات عن طريق جعل مكان